



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**PROGRAMA PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

**ISAAC ROZAS RIOS**

**ANÁLISE DE FLUXOS INFORMACIONAIS DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO POR**  
**PREGÃO ELETRÔNICO DA PRÓ-REITORIA ADMINISTRATIVA DA**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

**JOÃO PESSOA**  
**2019**

**ISAAC ROZAS RIOS**

**ANÁLISE DE FLUXOS INFORMACIONAIS DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO POR  
PREGÃO ELETRÔNICO DA PRÓ-REITORIA ADMINISTRATIVA DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação. Área de concentração: Ética, Gestão e Políticas de Informação.

Orientador: Prof. Dr. Wagner Junqueira de Araújo

**JOÃO PESSOA**

**2019**

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

R586a Rios, Isaac Rozas.

ANÁLISE DE FLUXOS INFORMACIONAIS DO PROCESSO DE  
AQUISIÇÃO POR PREGÃO ELETRÔNICO DA PRÓ-REITORIA  
ADMINISTRATIVA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA /  
Isaac Rozas Rios. - João Pessoa, 2019.  
209 f. : il.

Dissertação (Mestrado) - UFPB/CCSA.

1. Acesso. 2. Análise de Valor Agregado. 3. Business  
Process Management. 4. Fluxo de Informação. 5. Gestão  
da Informação. 6. Gestão de Processo. I. Título

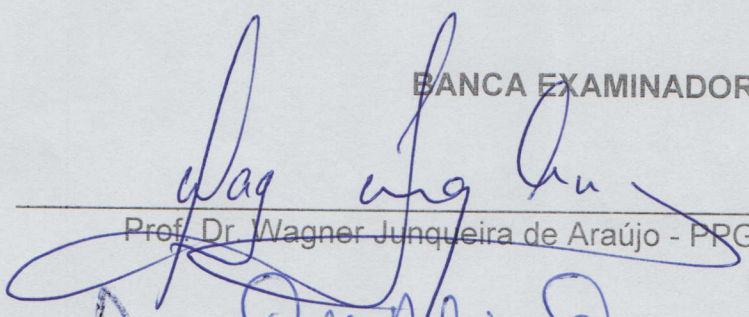
UFPB/BC

ISAAC ROZAS RIOS

ANÁLISE DE FLUXOS INFORMACIONAIS DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO POR  
PREGÃO ELETRÔNICO DA PRÓ-REITORIA ADMINISTRATIVA DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

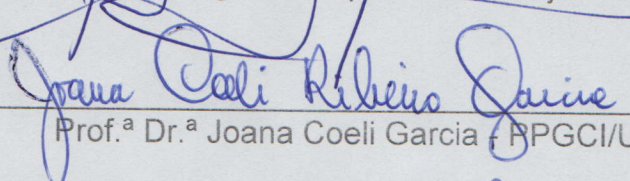
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação. Área de concentração: Ética, Gestão e Políticas de Informação.

BANCA EXAMINADORA



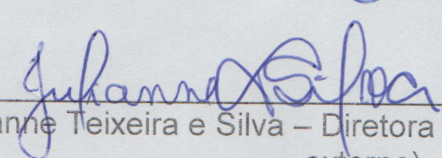
---

Prof. Dr. Wagner Junqueira de Araújo - PPGCI/UFPB (Orientador)



---

Prof.ª Dr.ª Joana Coeli Garcia - PPGCI/UFPB (Membro interno)



---

Prof.ª Dr.ª Julianne Teixeira e Silva – Diretora do Arquivo Central/UFPB (Membro externo)

---

Prof.ª Dr.ª Gisele Rocha Cortes – PPGCI/UFPB (Membro interno suplente)

---

Prof. Dr. Felipe Sá Brasileiro – CCTA/UFPB (Membro externo suplente)

João Pessoa, 30 de março de 2019.

A minha família por todo apoio e incentivo,  
em especial minha esposa, Miucha Lins Cabral  
e minha futura filha Ísis.

## **AGRADECIMENTOS**

Manifesto gratidão a todos que incentivaram e contribuíram com o desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço a Deus, todos os familiares e amigos.

Agradeço em especial a minha esposa Miucha Lins Cabral e minha futura filha Ísis, que está chegando.

Agradeço ao Prof. Dr. Wagner Junqueira de Araújo pela orientação desta dissertação.

Agradeço as docentes Prof.<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Julianne Teixeira e Silva e Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Joana Coeli Garcia pelas valorosas contribuições.

Agradeço aos docentes Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Joana Coeli Garcia, Prof.<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Julianne Teixeira e Silva, Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Gisele Rocha Cortes, Prof. Dr. Felipe Sá Brasileiro por participarem da Banca Examinadora.

Agradeço as estagiárias Gizelly lasmin Vilarim da Silva e Lesleyanne Rodrigues de Lima pela ajuda na coleta dos dados desta pesquisa.

Agradeço aos demais docentes do PPGCI/UFPB.

Agradeço aos colegas do Arquivo Central da UFPB que compartilham o dia a dia comigo.

Agradeço aos amigos Clodemir da Costa Nascimento e Antonio Fernandes do Amaral Neto pela receptividade e amizade.

A todas as pessoas que trabalham na UFPB, especialmente a equipe da Pró-Reitoria Administrativa pela disponibilidade.

## RESUMO

Analisa os fluxos de informação do processo de aquisição por pregão eletrônico da Pró-Reitoria Administrativa da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), sob a ótica da Análise de Valor Agregado (AVA). Pesquisa desenvolvida a partir dos conceitos, concepções e princípios envolvendo a Gestão da Informação, Fluxo informacional, transparência e acesso às informações na Gestão Pública Federal. Ela apresenta a evolução do conceito, marcos e características da Gestão de Processos, com abordagens nos modelos *Business Process Management* (BPM), *Business Process Modeling Notation* (BPMN) e *Business Processes Management Suits/System* (BPMS). Trata-se de um estudo de caso único do tipo descritivo com abordagem qualitativa, que considera a ISO/TR 26122 que trabalha com os registros arquivísticos e a Análise de Valor Agregado (AVA), como técnicas para análise qualitativa. Este trabalho abrange o mapeamento e a análise dos fluxos do processo de aquisição por pregão eletrônico da Pró-Reitoria Administrativa (PRA) da UFPB, envolvendo os aspectos teóricos, com identificação das etapas que agregam valor quanto ao cliente/usuário, ao negócio e aos registros. Este estudo possibilitou conhecer o funcionamento do processo, seus fluxos, atividades, legislações e responsáveis envolvidos, bem como todos os registros, documentos e informações gerados e recebidos durante a execução das atividades do processo, o que corrobora com a utilização do método AVA como técnica de análise qualitativa de processos. Dentre os resultados, foram encontradas atividades consideradas Sem Valor Agregado (SVA), sendo sugeridas melhorias que podem ensejar uma maior organização e clareza no processo, trazendo uma fluidez mais lógica das suas atividades. Os processos de trabalho da PRA são essenciais para o sucesso administrativo da Universidade Federal da Paraíba. Com a gestão dos fluxos informacionais desses processos eficiente, pode-se oferecer a possibilidade de uma visão mais clara e abrangente do potencial informativo, um melhor controle da gestão dos documentos e registros, acompanhamento das atividades realizadas e melhorias no desempenho organizacional.

**Palavras-chave:** Acesso. Análise de Valor Agregado. *Business Process Management*. Fluxo de Informação. Gestão da Informação. Gestão de Processo.

## ABSTRACT

It analyzes the information flows of the process of acquisition by electronic trading of the Dean of Administrative (PRA) of the Federal University of Paraíba (UFPB), from the Value Added Analysis (AVA) perspective. It was a research developed from concepts, conceptions and principles involving Information Management, Information Flow, transparency and access to information in Federal Public Management. It presents the evolution of the concept, milestones and characteristics of Process Management, with approaches in the Business Process Management (BPM), Business Process Modeling Notation (BPMN) and Business Processes Management Suits / System (BPMS) models. This is a unique case study of the descriptive type with a qualitative approach, which considers ISO / TR 26122, that works with archival records and Value Added Analysis (AVA), as techniques for qualitative analysis. This work covers the mapping and the analysis of the flows of the process of acquisition by electronic trading of the Dean of Administrative of the UFPB, involving the theoretical aspects, with identification of the steps that add value to: the client / user; to business and records. This study allowed to know the operation of the process, its flows, activities, laws and responsible personnel, as well as all the records, documents, information generated and received during the execution of the activities of the process, which corroborates with the use of the AVA method as qualitative analysis of processes. Among the results, there were activities considered to be No Value Added (SVA), suggesting improvements that may lead to greater organization and clarity in the process, bringing a more logical fluidity of its activities. PRA's work processes are essential for the administrative success of the Federal University of Paraíba. With the management of the information flows of these processes efficient, we can offer the possibility of a clearer and more comprehensive view of the informative potential, better control of the management of documents and records, monitoring of the activities performed and improvements in organizational performance.

**Keywords:** Access. Business Process Management. Flow of information. Information management. Process Management. Value Added Analysis.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura da pesquisa .....	18
Figura 2 - Modelo processual de administração da informação .....	23
Figura 3 - Fluxo tradicional de informação .....	31
Figura 4 - Fluxo de informação multiorientado .....	33
Figura 5 - Componentes do sistema aberto .....	44
Figura 6 - Exemplo de hierarquia de processos .....	49
Figura 7 - Relacionamento dos tipos de processos.....	52
Figura 8 - Processosorquestrando atividades .....	59
Figura 9 - Ciclo BPM .....	60
Figura 10 - Objetos de fluxos .....	64
Figura 11 - Objetos de conexão .....	64
Figura 12 - Piscina e raias.....	65
Figura 13 - Um exemplo de BPMN com mais de um <i>pool</i> (piscina) .....	65
Figura 14 - Um exemplo de fluxo de processos em BPMN com raias .....	66
Figura 15 - Exemplos de artefatos do BPMN .....	66
Figura 16 - Modelo de BPMN de um organizador de workshop.....	67
Figura 17 - Metaprocesso de aquisição pública .....	92
Figura 18 - Tipos de atividades utilizadas no processo.....	98
Figura 19 - Eventos utilizados no processo.....	99
Figura 20 - Gateway usado no processo.....	100
Figura 21 - Objetos de dados utilizados no processo.....	101
Figura 22 - Representação dos subprocessos no <i>bizagi</i> .....	101
Figura 23 - Parte do fluxo principal do processo de aquisição por pregão.....	103
Figura 24 - Validação dos fluxos .....	108
Figura 25 - Fluxo principal do processo de trabalho de aquisição por pregão (SRP) após análise .....	117

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Marcos indicativos das abordagens sobre o objeto informação .....	20
Quadro 2 - Conceitos de fluxo de informação .....	26
Quadro 3 - Fluxo formal e informal .....	28
Quadro 4 - Fluxo tradicional e eletrônico da informação .....	34
Quadro 5 - Fatores que compõe o fluxo de informação .....	35
Quadro 6 - Principais instrumentos de Políticas Públicas de informação no Brasil...	37
Quadro 7 - Sistemas Fechados e Sistemas Abertos .....	45
Quadro 8 - Conceitos de processo .....	45
Quadro 9 - Gestão de processo X Gestão por processo .....	50
Quadro 10 - Técnicas de levantamento de processos .....	53
Quadro 11 - Notações de modelagem de processos .....	55
Quadro 12 - Benefícios de BPM .....	57
Quadro 13 - Aspectos importantes para o entendimento de BPM .....	58
Quadro 14 - Os seis elementos centrais do BPM .....	62
Quadro 15 - Informações básicas sobre o BPMN .....	68
Quadro 16 - Técnicas para análise qualitativa em processos .....	75
Quadro 17 - Quadro de análise de valor agregado .....	87
Quadro 18 - Processos de trabalho executados na Pró-Reitoria Administrativa .....	89
Quadro 19 - Resumo das entrevistas .....	97
Quadro 20 - Quantitativo de elementos utilizados na modelagem .....	108
Quadro 21 - AVA aplicado no processo de aquisição por pregão (SRP) .....	110
Quadro 22 - Atividades categorizadas como sem valor agregado .....	112
Quadro 23 - Atividades SVA que são ações corretivas .....	113
Quadro 24 - Atividades SVA que poderiam ser automatizadas .....	114
Quadro 25 - Atividades SVA que devem permanecer .....	114
Quadro 26 - Atividades SVA que devem ser eliminadas .....	115
Quadro 27 - Atividades SVA que já estão sendo tratadas .....	115
Quadro 28 - Resumo do tempo despendido nas atividades desenvolvidas na pesquisa .....	116

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABPMP	<i>Association of Business Process Management Professionals</i>
AGU	Advocacia-Geral da União
ANSI	<i>American National Standards Institute</i>
ARIS	Architecture of Integrated Information Systems
AVA	Análise de Valor Agregado
BI	<i>Business Intelligence</i>
BPM	<i>Business Process Management</i>
BPMI	<i>Business Process Management Initiative</i>
BPMN	<i>Business Process Model and Notation</i>
BPMS	<i>Business Process Management Suite or System</i>
BVA	<i>Business value-adding</i>
CBOK	<i>Common Book of Knowledge</i>
CATMAT	Catálogo de Materiais
CI	Ciência da Informação
CGD	Comitê de Governança Digital
CGU	Controladoria-Geral da União
CPL	Comissão Permanente de Licitação
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
DM	Divisão de Material
DW	<i>Data Warehouse</i>
EAI	<i>Enterprise Application Integration</i>
EPC	<i>Event-driven Process Chain</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
EUA	Estados Unidos da América
GC	Gestão do Conhecimento
GI	Gestão da Informação
GP	Gestão de Processos
IDEF	<i>Integrated Definition Language</i>
IRP	Intenção de Registro de Preço
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>

LAI	Lei de Acesso à Informação Pública
MDS	Ministério do Desenvolvimento Social e combate à fome
N.	Número
NVA	<i>Non-value adding</i>
OMG	<i>Object Management Group</i>
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Act</i>
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
POCCC	Planejar, Organizar, Controlar, Coordenar e Comandar
PRA	Pró-Reitoria Administrativa
PRAC	Pró-reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários
PRAPE	Pró-Reitoria de Assistência e Promoção ao Estudante
PRG	Pró-Reitoria de Graduação
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PROPESQ	Pró-Reitoria de Pesquisa
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento
PRPG	Pró-Reitoria de Pós-Graduação
S/N	Sem número
SC	Seção de Compras
SIASG	Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais
SIPOC	<i>Supplier, Input, Process, Output and Customer</i>
SOA	<i>Service-Oriented Architecture</i>
SRP	Sistema de Registro de Preço
SVA	Sem Valor Agregado
TC	<i>Technical Committees</i>
TCU	Tribunal de Contas da União
TIC	Tecnologia de Informação e Comunicação
TGS	Teoria Geral dos Sistemas
TR	<i>Technical Report</i>
UML	<i>Unified Modeling Language</i>
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
VA	<i>Value-adding</i>
VAI	Valor Agregado à Instituição
VAR	Valor Agregado ao Registro

VAU	Valor Agregado ao Usuário
WfMC	Workflow Management Coalition

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1 Justificativa.....</b>	<b>15</b>
<b>1.2 Objetivos .....</b>	<b>16</b>
1.2.1 Objetivo geral .....	16
1.2.2 Objetivos específicos .....	16
<b>1.3 Estrutura da pesquisa.....</b>	<b>17</b>
<b>2 GESTÃO E FLUXO DA INFORMAÇÃO .....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 Gestão da informação.....</b>	<b>19</b>
<b>2.2 Abordagens teóricas sobre fluxo informacional .....</b>	<b>25</b>
<b>2.3 Transparência e acesso às informações.....</b>	<b>36</b>
<b>3 GESTÃO DE PROCESSOS: EVOLUÇÃO DO CONCEITO E MODELOS.....</b>	<b>42</b>
<b>3.1 <i>Business Process Management</i> (BPM) .....</b>	<b>56</b>
<b>3.2 <i>Business Process Model and Notation</i> (BPMN) .....</b>	<b>63</b>
<b>3.3 <i>Business Process Management Suite / System</i> (BPMS).....</b>	<b>68</b>
<b>3.4 Análise de processo de trabalho para registros para fins arquivísticos.....</b>	<b>73</b>
<b>3.5 Análise qualitativa de processo .....</b>	<b>74</b>
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>79</b>
<b>4.1 Caracterização da pesquisa .....</b>	<b>79</b>
<b>4.2 Delimitação do campo de pesquisa.....</b>	<b>81</b>
<b>4.3 Instrumentos de coleta de dados .....</b>	<b>84</b>
<b>4.4 Procedimentos para organização e tratamento de dados .....</b>	<b>86</b>
<b>5 ANÁLISES E RESULTADOS .....</b>	<b>89</b>
<b>5.1 Identificação dos processos da pró-reitoria administrativa.....</b>	<b>89</b>
<b>5.2 Escolha do processo a ser analisado.....</b>	<b>91</b>
<b>5.3 Modelagem do processo e descrição das atividades .....</b>	<b>92</b>
5.3.1 Configurações da Modelagem.....	97
5.3.2 Representação da modelagem e descrição das atividades do processo .....	102
<b>5.4 Análise da modelagem.....</b>	<b>107</b>
<b>5.5 Validação do mapeamento com base na ISO/TR 26122.....</b>	<b>108</b>
<b>5.6 Análises e resultados do processo .....</b>	<b>110</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>119</b>

REFERÊNCIAS.....	122
APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA .....	134
APÊNDICE B – <i>CHECKLIST</i> (FOLHA DE VERIFICAÇÃO) BASEADO NA ISO/TR 26122 .....	135
APÊNDICE C – RESULTADO DAS ENTREVISTAS .....	138
APÊNDICE D – DIRETRIZES PARA DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES .....	148
APÊNDICE E – DESCRIÇÕES DAS ATIVIDADES DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO POR PREGÃO ELETRÔNICO .....	149
APÊNDICE F – RESULTADO DO <i>CHECKLIST</i> (FOLHA DE VERIFICAÇÃO) BASEADO NA ISO/TR 26122 .....	194
APÊNDICE G – FLUXOS DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO POR PREGÃO ELETRÔNICO.....	198
ANEXO A – ORGANOGRAMA DA PRA.....	205
ANEXO B – PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA.....	206

## 1 INTRODUÇÃO

A sociedade da informação convive com a imprescindibilidade de se manter atualizada e informada. Nesse contexto, o gerenciamento dos fluxos informacionais ajuda a valorizar as informações tanto para os indivíduos quanto para as organizações em que se inserem. É um diferencial competitivo, em que os recursos tecnológicos são utilizados na sua operacionalização. Segundo Moura (2004, p. 163), "a sociedade da informação caracteriza-se pelo elevado número de atividades produtivas que dependem da gestão de fluxos informacionais, aliado ao uso intenso de tecnologias de comunicação e informação".

A gestão dos fluxos informacionais dos processos de trabalho é base elementar para promover acessibilidade, transparência, controle e aproveitamento das informações, e apoio às tomadas de decisões.

As Instituições Federais de Ensino buscam meios de possibilitar melhores formas de aproveitar o conteúdo informacional existente nos seus processos, seguindo, assim, as premissas da Lei n. 12.527, de 18 de novembro de 2011 (que regula o acesso às informações), e, principalmente, vislumbrando formas de melhorar a eficiência, o monitoramento e o acompanhamento de suas atividades, e os processos de gestão.

Em uma Universidade, normalmente, cabe a uma de suas unidades internas a responsabilidade de executar as funções nas áreas de administração contábil, material, financeira e patrimonial. Funções essas valiosas para a gestão de uma instituição. No caso da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), campo de pesquisa deste trabalho, a unidade interna responsável por essas funções é denominada Pró-Reitoria Administrativa (PRA).

E para a realização dessas funções, é necessário executar processos que visam a atingir objetivos específicos da organização. Esses processos são ações e transações interligadas e ordenadas logicamente, de forma colaborativa, cronológica e natural, usando os recursos necessários, agregando valor, transformando insumos em produtos ou serviços que atendam às demandas internas e externas, satisfazendo usuários e clientes, conforme objetivos pré-determinados pela instituição, sem desvios ou perdas que dificultem os resultados esperados.



Balizado nessas premissas, identifica-se este problema de pesquisa: como a análise dos fluxos do processo de aquisição da PRA-UFPB, utilizando o método de valor agregado, pode auxiliar os registros arquivísticos, a transparência e o acesso às informações? Esse questionamento envolve o campo interdisciplinar da Ciência da Informação (CI), da Arquivologia e da Administração, abarcando seus aspectos práticos e seus arcabouços teóricos.

### **1.1 Justificativa**

A relevância da pesquisa justifica-se pela demanda do Governo Federal através do Decreto n. 9.094, de 17 de julho de 2017, que dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos. A referida legislação absorveu e revogou o Decreto n. 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, que instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, responsável por estimular e apoiar os órgãos e entidades públicas a implementarem providências para fortalecer a gestão interna da instituição, a fim de oferecerem serviços de melhor qualidade aos cidadãos.

Além disso, este estudo contribui para o atendimento dos princípios públicos da eficiência e da publicidade, ambos explicitados na atual Constituição Federal Brasileira. Essas legislações estimulam e orientam as instituições à simplificação e melhoria dos processos e dos serviços públicos.

Em nível pessoal, o interesse pela temática surgiu de uma demanda profissional, visto que o pesquisador faz parte do Comitê de Governança Digital (CGD) da Universidade Federal da Paraíba, que orienta e recomenda diretrizes e premissas para as ações e iniciativas quanto aos assuntos relacionados ao uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) da Universidade. Esse comitê atua, com base legal, no Decreto n. 8.638, de 15 de janeiro de 2016, que institui a política de Governança Digital no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autarquia e fundacional e no Decreto n. 8.777, de 11 de maio de 2016, que institui a Política de Dados Abertos do Poder Executivo Federal. Esses decretos estimulam as instituições a focarem na abertura e transparência de dados e informações, o que foi pauta de reunião do CGD. Dentre essas discussões, surgiu a

necessidade de verificar se os processos de trabalho da universidade estão adequados quanto aos registros das informações, promovendo a transparência e o acesso às informações.

No nível teórico-prático, contribui-se para uma abordagem pouco comum nas organizações públicas do Brasil, tendo em vista o uso conjunto do relatório técnico ISO/TR 26122, que fornece orientação sobre a análise do processo de trabalho na perspectiva da criação, captura e controle de registros arquivísticos; do *Business Process Management* (BPM), que é uma abordagem metodológica para gerenciamento de processos de negócio; e do método de Análise de Valor Agregado proposto por Dumas *et al.* (2013), que foi adaptado para atender aos objetivos propostos.

A relevância da pesquisa para o Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação está em abordar os elementos da gestão da informação e o fluxo informacional como partes integrantes dos processos organizacionais com foco na melhoria contínua.

Os resultados desta pesquisa poderão contribuir para a gestão dos fluxos do processo de aquisição por pregão da Pró-Reitoria Administrativa da Universidade Federal da Paraíba, servindo de fonte de referência como estudo de caso aplicado para os profissionais que lidam com o gerenciamento e controle de registros, informações e processos, e para futuras pesquisas que envolvam a temática.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Analisar os fluxos de informação do processo de aquisição por pregão eletrônico da Pró-Reitoria Administrativa (PRA) da UFPB, sob a ótica da análise de valor agregado.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a) Identificar os processos de trabalho da Pró-Reitoria Administrativa da UFPB;
- b) Escolher o processo a ser analisado;
- c) Modelar os fluxos do processo escolhido;

- d) Validar o mapeamento com base na ISO/TR 26122;
- e) Avaliar os fluxos do processo de trabalho por meio da AVA com orientação para os registros arquivísticos, transparência e acesso às informações.

### 1.3 Estrutura da pesquisa

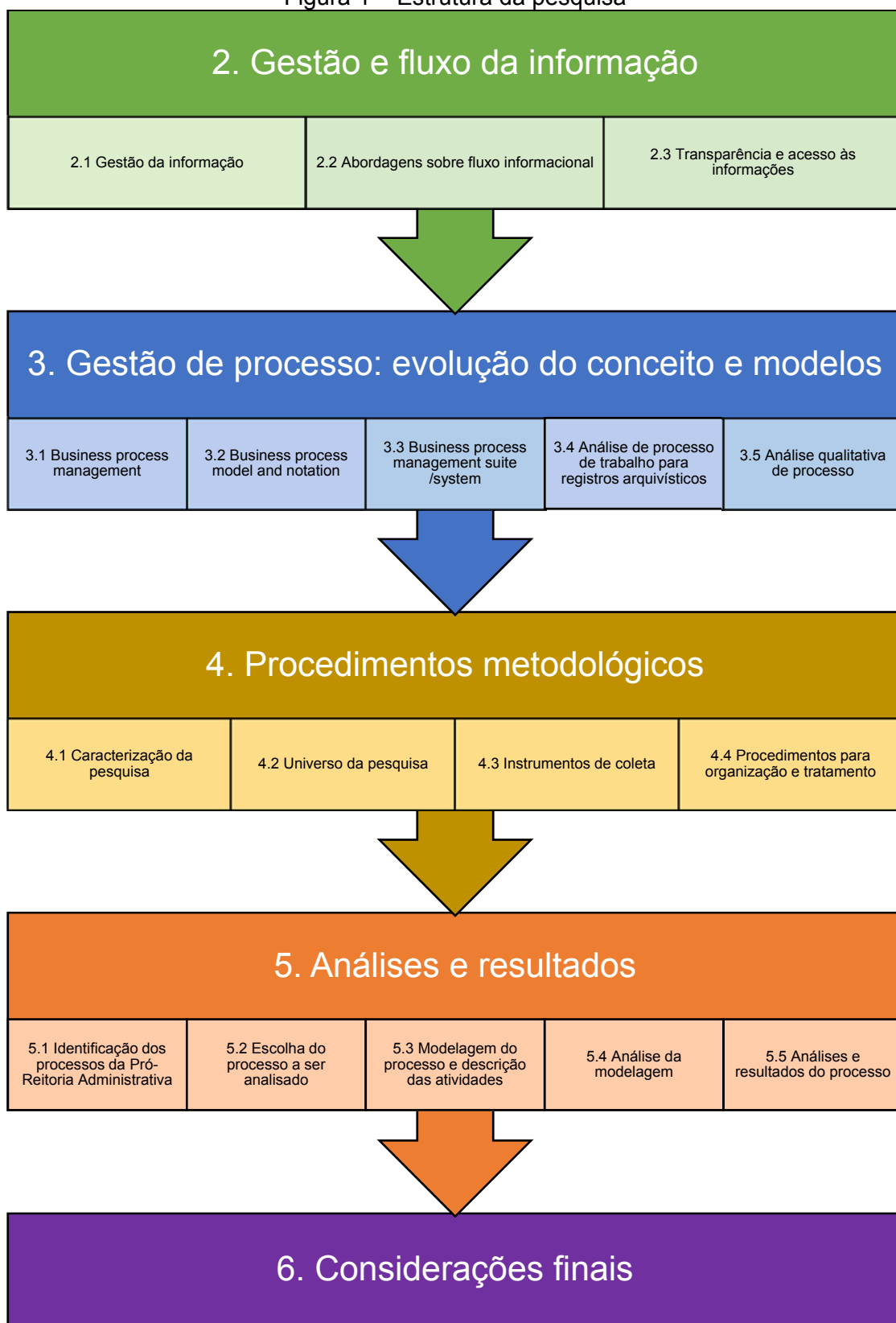
Este trabalho está estruturado em seis seções, inter-relacionadas e complementares (Figura 1). A primeira apresenta uma introdução ao tema da pesquisa e sua forma de apresentação, com as suas justificativas, sua problematização e seus objetivos.

A segunda refere-se à parte do aporte teórico referencial. Ela se inicia com discussões e conceitos sobre a Gestão da Informação (GI), demonstrando a sua relação direta com a Ciência da Informação. Depois, são apresentadas abordagens teóricas sobre conceitos, importância e principais características do fluxo informacional, o que é complementado com um adendo sobre transparência e acesso às informações na Administração Pública.

A terceira seção também contempla o aporte teórico do trabalho e explana a evolução do conceito gestão de processos (GP), relatando os marcos e as características fundamentais para o entendimento do tema, além das propostas do modelo *Business Process Management* (BPM), *Business Process Modeling Notation* (BPMN) e *Business Processes Management Suits/System* (BPMS); da análise de processos de trabalho para registros arquivísticos; e da análise qualitativa de processo.

A quarta seção traz a caracterização metodológica do trabalho, evidenciando a natureza e o tipo de pesquisa, a delimitação do campo e dos sujeitos, bem como, os instrumentos de coleta, os procedimentos para organização e tratamento dos dados. A quinta seção refere-se à análise dos dados e resultados obtidos. E a sexta seção corresponde às considerações finais do trabalho.

Figura 1 – Estrutura da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

## **2 GESTÃO E FLUXO DA INFORMAÇÃO**

Esta seção apresenta os conteúdos referenciais, que oferecem aporte teórico para a realização deste trabalho, perpassando por conceitos, concepções e princípios envolvendo a Gestão da Informação e Fluxo informacional, com adendo na transparência e acesso.

### **2.1 Gestão da informação**

Este tópico contempla discussões e conceitos a respeito do tema Gestão da Informação, demonstrando ainda a relação da GI com a Ciência da Informação.

A explosão informacional é uma realidade e ter essas informações tratadas e prontas para o uso é requisito primordial de qualquer organização que visa ao alto desempenho e à melhoria contínua.

A informação é componente básico para o sucesso de qualquer empresa, mas, para tê-la como recurso estratégico, é necessário gerenciá-la. A gestão da informação solidificou-se como disciplina a partir do momento em que se distanciou do campo científico, aproximando-se das organizações empresariais com a finalidade de atuar como elemento estratégico de desenvolvimento organizacional (DUARTE; LLARENA; LIRA, 2014, p. 240).

Diversos acontecimentos e descobertas contribuíram para o desenvolvimento da GI. Os problemas decorrentes de abordagens informativas tiveram influência direta, servindo como impulsionadores para o aparecimento da atual concepção de gestão da informação. O Quadro 1 indica marcos antecedentes que contribuíram para o surgimento da gestão da informação.

Quadro 1 - Marcos indicativos das abordagens sobre o objeto informação

Problemática abordada	Marcos indicativos
Organização da Informação	1945, Vannevar Bush (Estados Unidos da América (EUA)) publica “As We May Think”
Comunicação da Informação	1948, Claude Shanon (EUA) publica “A mathematic theory of communication”
Automação da Informação	1948, Norbert Weiner (EUA) publica “Cybernetics”
Ciência da Informação	1948, funda-se o “Institute for Information Scientist” (Inglaterra)
Economia da Informação	1960, Fritz Machlup publica “The production and distribution of knowlegde in the United States”
Formação Social	1973, Daniel Bell (EUA) publica “The Coming of Post-Industrial Society”
Planos e Políticas Nacionais	1963, Governo Federal dos EUA publica “o Weinberg Report: 1972/79”, Governos do Canadá, Japão e França publicam respectivos planos
Gestão da Informação	1985, Governo Federal dos EUA publica a Circular A-130

Fonte: Malin (2006 apud MALIN, 2012, p. 175).

Os marcos indicativos representados acima dispõem de momentos históricos para a construção epistemológica e ontológica da gestão da informação. Foi em 1985 que o conceito “gerenciar informações” passou a ganhar ressonância, especialmente, para o Governo Federal americano, que publicou a circular A-130 a qual institucionalizou a ideia da informação como recurso gerenciável (MALIN, 2012, p. 176).

A informação como objeto foi ganhando cada vez mais notoriedade para as organizações. McGee e Prusak (1994, p. 3), há mais de vinte anos, alertaram que “a criação, captação, organização, distribuição, interpretação e comercialização da informação são processos essenciais para as organizações [...]”.

Dessa maneira, a informação deixou de ser um elemento comum e assumiu um papel relevante, tão vital quanto os recursos humanos, materiais e financeiros. É recurso estratégico, e sua gestão implica verificar as necessidades informacionais, passando pela coleta, pelo armazenamento, pela distribuição, pela recuperação e pelo uso da informação (CARVALHO; LONGO, 2002, p. 114), o que reforçou as ideias de McGee e Prusak (1994).

Assim, essa percepção da valorização da informação gerenciada como recurso indispensável e a busca permanente por resultados positivos nos seus processos administrativos, traduz a relevância de se fazer a gestão da informação. Seguindo essa linha de pensamento, Valentim (2004, p. 1) define gestão da informação como o:

[...] conjunto de estratégias que visa identificar as necessidades informacionais, mapear os fluxos formais de informação nos diferentes ambientes da organização, assim como sua coleta, filtragem, análise, organização, armazenagem e disseminação, objetivando apoiar o desenvolvimento das atividades cotidianas e a tomada de decisão no ambiente corporativo.

A gestão da informação é um agregado de atividades e processos correlacionados que visam a garantir o fluxo informacional, desde o momento da busca e aquisição de uma informação, até a sua organização, tratamento, guarda, disseminação e uso potencial.

Davenport e Prusak (1998, p. 173) afirmam que gerenciar informações “trata-se de um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento”, sendo válido destacar que a GI é caracterizada pela atuação no conhecimento explicitado, registrado.

Vale ressaltar que a GI trabalha no âmbito do conhecimento explícito, ou seja, são dados e informações que já estão consolidados em algum tipo de veículo de comunicação, como exemplo pode-se citar desde o livro impresso até a rede Internet (VALENTIM, 2002, p. 6).

A GI diz respeito às ações planejadas que visam a obter, organizar e tratar a informação, no momento exato, da melhor forma e no menor custo possível. Souza, Dias e Nassif (2011, p. 59) reforçam que:

A gestão da informação, especificamente, envolve os estudos e as práticas gerenciais que permitem a construção, a disseminação e o uso da informação. Esse processo engloba a gestão de recursos informacionais e de conteúdo, a gestão de tecnologias da informação e a gestão das pessoas envolvidas nesses subprocessos.

A sobrevivência das organizações no mercado contemporâneo, no qual predominam o dinamismo e a incerteza, exige uma gestão da informação eficiente, para garantir não só sua permanência, como também, possibilitar fluidez administrativa, eficiência operacional e auxiliar o planejamento estratégico.

Paradoxalmente, a falta de gestão e, conseqüentemente, o não aproveitamento eficaz da informação irão dificultar a realização de atividades e ações administrativas; por conseguinte, as organizações não atenderão aos objetivos traçados nos seus planos, sejam estratégicos, táticos ou operacionais. Gattoni (2004, p. 13) assevera que:

Gerenciar a informação como um recurso valioso pode significar a diferenciação necessária, e a desvantagem em consequência de sua má administração poderia tornar tais estabelecimentos praticamente inviabilizados, sobretudo devido aos novos mercados globais que potencializariam tanto suas virtudes como suas restrições quanto à clientela, concorrência e parcerias desenvolvidas.

Portanto, surge a indispensabilidade de se fazer a gestão da informação nas organizações. Miranda (2010, p. 99) diz que:

Fazer gestão da informação significa dirigir e dar suporte efetivo e eficiente ao ciclo informacional de uma organização, desde o planejamento e desenvolvimento de sistemas para receber informações, à sua distribuição e uso, bem como sua preservação e segurança.

A gestão da informação dispõe de modelos gerenciais, que incrementam indicadores voltados ao desempenho e possibilitam uma melhor análise e controle da potencialidade informativa da organização, direcionando esta para o melhoramento contínuo dos seus processos administrativos. Canto (2008, p. 36) relata que:

[...] essas filosofias gerenciais apresentam a preocupação em gerir informações, em valorizar indicadores de desempenho, em estabelecer métodos gerenciais a partir de números, retirando a subjetividade decorrente de uma apreciação meramente qualitativa da realidade. Deste modo, estes modelos convergem para aquilo que a literatura convencionou chamar de: Gestão da Informação.

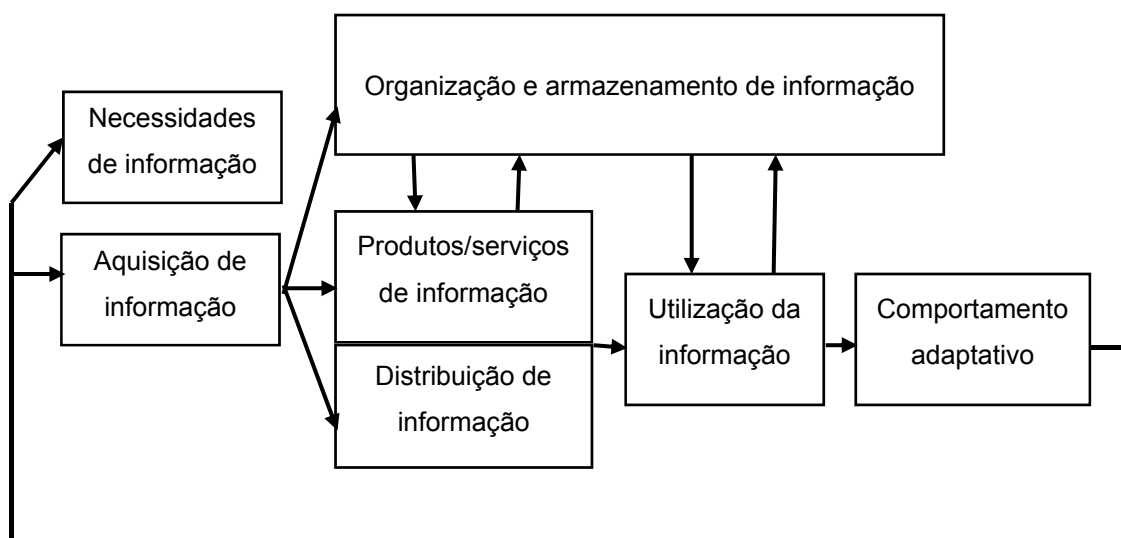
É significativo alertar que alguns autores trabalham o termo gestão da informação como sinônimo de administração da informação. Choo (2003, p. 404), por exemplo, determina que a administração da informação é:

[...] resultante da realização de um ciclo contínuo de seis processos correlatos: identificação das necessidades de informação; aquisição de informação; organização e armazenamento de informação; desenvolvimento de produtos e serviços de informação; distribuição de informações e uso das informações.

Diante desse ciclo, ele desenvolveu um modelo do processo que envolve as atividades responsáveis pela concretização da administração da informação (Figura 2).



Figura 2 - Modelo processual de administração da informação



Fonte: Choo (2003, p. 404).

A primeira atividade, Choo (2003) chamou de “necessidades de informação” traduz a etapa de questionamento, que propõe minimizar as incertezas e ambiguidades das necessidades informacionais, ou seja, delimitar o que realmente se deseja saber. A segunda atividade foi denominada de “aquisição de informação”, sendo a fase que parte desde o planejamento até a seleção e o uso das fontes de informação.

A terceira atividade diz respeito à “organização e armazenamento de informação”, refletindo o modo como a informação adquirida ou criada é fisicamente organizada e armazenada em arquivos, bancos de dados e outros sistemas de informação, de forma que facilite o compartilhamento e a sua recuperação.

A quarta atividade é o “produto/serviço de informação”, fase em que são desenvolvidas qualidades que agregam valor à informação que está sendo processada, com o intento de ajudar os usuários a realizar ações mais eficientes e eficazes, conseqüentemente, a tomar as melhores decisões.

A quinta atividade é a de “distribuição de informação”, etapa pela qual as informações se disseminam pela organização, de maneira que a informação correta chegue à pessoa certa no momento ideal, lugar e formato adequados.

A sexta atividade reflete o “uso da informação”, isto é, o mecanismo social dinâmico para criar significado na construção de conhecimento e padronização de ações. E, por fim, o “comportamento adaptativo”, que se refere às reações

comportamentais resultantes do uso eficiente da informação, que geram sinais que possibilitam novos ciclos processuais (CHOO, 2003, p. 405-417).

Sendo assim, a GI deveria potencializar e aperfeiçoar, constantemente, os recursos informacionais, agregando eficiência, competitividade e responsabilidade às áreas de uma organização (CUNHA; PEREIRA; NEVES, 2015, p. 113). Essa gestão deve ser analisada como uma estrutura de caminhos que trilhados visam a melhor forma de coleta, processamento, distribuição e uso das informações em uma organização.

Consequentemente, para ter sucesso na implantação da GI é crucial que seus objetivos estejam alinhados aos objetivos da instituição. O principal objetivo do gerenciamento da informação é:

[...] oferecer mecanismos para permitir que a organização adquira, produza e transmita, ao menor custo possível, dados e informações com qualidade, precisão e pontualidade suficientes para servir aos objetivos da organização (ALONSO-ARÉVALO, 2007, p. 8, tradução nossa).

Em suma, fazer GI requer uma série de etapas bem definidas e executadas, sempre alinhadas com os objetivos organizacionais. Cabe identificar demandas, mapear fluxos, entender processos, coletar, analisar, organizar, rastrear, armazenar, disseminar e padronizar, entre outras atividades que auxiliem no gerenciamento das informações de uma organização.

Os chamados profissionais da informação são os principais responsáveis pela implantação da GI. Eles devem ser valorizados, não só por exercer uma função importante de gestão, mas também, porque suas atribuições são impactantes nos resultados da empresa. Além disso, para que esses profissionais obtenham êxito na prosperidade da GI na empresa, eles necessitam dispor de diversas habilidades e conhecimentos especializados. Ponjuán Dante (2008, p. 34, tradução nossa) diz:

É uma atividade profissional de grande importância que é realizada por profissionais altamente dedicados e éticos com conhecimento de seus ambientes internos e externos, treinados no uso de ferramentas, tecnologias e outros recursos de acordo com os interesses de seus usuários.

Percebe-se, assim, a significância do tema, bem como a complexidade para sua realização, visto que engloba aspectos internos e externos da organização,

necessita de conhecimentos prévios envolvendo fornecedores, clientes, tecnologias e processos antecessores e complementares.

Por fim, é importante salientar a relação da GI com o campo científico da CI. Carlos Araújo (2014) identificou as correntes teóricas que compõem a ciência da informação: os estudos de fluxo da informação científica; representação e recuperação da informação; os estudos de usuários da informação; gestão da informação e do conhecimento; economia política da informação; e estudos métricos da informação. Determina-se, assim, a GI como uma das subáreas da CI.

O ponto inicial da GI foi a percepção da importância da informação como recurso valioso e as primeiras reflexões incidiram sobre redução de excessos, otimização da circulação e uso, identificação precisa das demandas informacionais, entre outros (ARAÚJO, C., 2014, p. 63), o que comprova, mais uma vez, a importância estratégica dessa disciplina e a relevância que as informações gerenciadas têm para o sucesso organizacional.

Por consequência, para complementar o referencial teórico desta pesquisa, fez-se necessário compreender algumas abordagens que envolvem os fluxos informacionais de uma organização.

## **2.2 Abordagens teóricas sobre fluxo informacional**

Este tópico desenvolve um levantamento teórico sobre abordagens temáticas, que envolvem a conceituação, notações e características sobre o tema “fluxo informacional”.

Os fluxos informacionais são implementados através das etapas de criação/aquisição, exibição, armazenamento, recuperação, compartilhamento e/ou uso das informações, o que contribui diretamente na realização dos objetivos institucionais, bem como apoia na tomada de decisão.

Esses fluxos de informações são peças importantes nos processos de uma organização, devendo ser gerenciados e controlados. Segundo Davenport e Prusak (1998, p. 254) “o fluxo de informação não deve ser deixado ao sabor das circunstâncias, mas ser ativamente gerenciado”. É esse gerenciamento que garante a qualidade das informações.

Ariely (2000, p. 233, tradução nossa) afirma que “os resultados mostram que controlar o fluxo de informações pode ajudar a compreender melhor as suas prioridades, melhorar a memória e conhecimento sobre o que estão examinando, além de dar mais confiança em suas decisões”.

Além disso, o gerenciamento do fluxo de informação é um dos pilares essenciais tanto para a realização quanto para o melhoramento da gestão da informação. Para McGee e Prusak (1994, p. 23), “[...] a informação é descrita através de uma analogia com um bem ou fluxo, um primeiro passo em direção ao aperfeiçoamento do gerenciamento da informação”.

A busca da significação teórica para fluxo informacional é complexa, devido à gama de conceitos existentes sobre o tema. Diante desse “leque” de possibilidades, baseado nas ideias de Greef, Freitas e Romanel (2012), e, no intuito de fundamentar de maneira mais didática essas variações, foi elaborado o Quadro 2, relacionando algumas das definições específicas de Fluxo de Informação, publicadas entre os períodos de 1998 a 2018.

Quadro 2 - Conceitos de Fluxo de Informação

Ano	Autor	Definição
1998	Barreto	<b>Sucessão de eventos</b> , de um processo <b>de mediação entre</b> a geração da informação por uma <b>fonte emissora</b> e a aceitação da informação pela <b>entidade receptora</b> (BARRETO, 1998, p. 122, grifo nosso).
2001	Jamil	<b>Transmissão de dados</b> ou conjunto de dados <b>através de unidades administrativas</b> [...], <b>organizações e profissionais</b> , [...] para alguém que delas necessitam (JAMIL, 2001, p. 165, grifo nosso).
2005	Castells	São as <b>seqüências intencionais, repetitivas e programáveis de intercâmbio e interação</b> entre posições fisicamente desarticuladas, <b>mantidas por atores</b> [...] (CASTELLS, 2005, p. 501, grifo nosso).
2005	Jacoski	É um elemento característico de <b>integração da cadeia de produção</b> , sendo fundamental a qualquer interpretação de processos produtivos do setor, principalmente pelas singularidades que este apresenta (JACOSKI, 2005, p. 2, grifo nosso).
2009	Altíssimo	Dinâmica do processo de <b>disseminação das informações</b> , que tem a <b>função de mediar os processos de comunicação</b> (ALTÍSSIMO, 2009, p. 45, grifo nosso).

2010	Garcia e Fadel	É um <b>canal</b> – tangível ou intangível, formal ou informal, permanente ou esporádico, constante ou intermitente – <b>constituído pela circulação de informações</b> que fluem <b>de uma determinada origem</b> , geralmente um suporte/indivíduo em sentido a um destino de armazenamento/processamento, podendo ocorrer a reversão desse fluxo <b>até que os objetivos inicialmente estabelecidos sejam atingidos</b> (GARCIA; FADEL, 2010, p. 218-219, grifo nosso).
2010	Valentim	São <b>produzidos naturalmente pelas próprias pessoas e setores de um ambiente organizacional</b> . Podendo ser categorizados como formais ou informais (VALENTIM, 2010, p. 17-18, grifo nosso).
2012	Greef, Freitas e Romanel	<b>É o insumo, o meio e o produto</b> , juntamente com outros recursos, <b>de todas as atividades relacionadas aos modelos de gerenciamento da informação</b> (GREEF; FREITAS; ROMANEL, 2012, grifo nosso).
2013	Durugbo, Tiwari e Alcock	É considerado o <b>sangue dos processos</b> , [...] é definido pela lógica de um sistema distribuído <b>composto por agentes [...], por um conjunto de regras estruturais e comportamentais</b> . Nas organizações, a informação flui em termos verbais, escritos ou eletrônicos, [...] de um remetente para um receptor, dependendo do acesso a recursos de informação. <b>A informação se move entre: indivíduos em uma organização ou organizações; departamentos de organização; múltiplas organizações; uma organização e seu ambiente</b> . (DURUGBO; TIWARI; ALCOCK, 2013, p. 598, tradução nossa, grifo nosso).
2014	Silva	[...] <b>ato ou efeito de fluir</b> , e na gestão da informação é necessária a concepção de processos organizados nos quais o fluxo possa atender ao processo de transferência da informação de um emissor para um receptor (SILVA, 2014, p. 31, grifo nosso).
2015	Teixeira	São as <b>informações de uma organização, transitada pelos canais informacionais</b> nela constituídos e os referidos canais possibilitam o fluxo e o compartilhamento da informação (TEIXEIRA, 2015, p. 54, grifo nosso).
2017	Araújo, Silva e Varvakis	É um <b>processo de comunicação dinâmico</b> , que ocorre em diferentes ambientes informacionais, com o <b>objetivo de transmitir informações, com valor agregado</b> , de um emissor para um receptor ou múltiplos receptores, visando a responder as mais complexas necessidades informacionais e possibilitando a geração de conhecimento (ARAÚJO; SILVA; VARVAKIS, 2017, p. 60, grifo nosso).
2018	Barboza e Roa	Fluxo interno e externo da informação: consiste na criação da informação por meio de <b>ideias que se transformam em informação de acordo com a prioridade da empresa</b> , passando pelo sistema de armazenamento e recuperação da informação onde ocorre a seleção e classificação, e chega à realidade onde a informação se converte em conhecimento (BARBOZA; ROA, 2018, p. 194, grifo nosso).

Fonte: adaptado de Greef, Freitas e Romanel (2012) e atualizado pelo autor.

Os conceitos demonstram a diversidade de contextos em que os fluxos de informação são aplicados, e ajudam a compreender que o fluxo é gerado desde a criação da informação, passando pelas transações existentes, pela circulação/uso das informações nos ambientes organizacionais, pelo armazenamento e pela recuperação dessas informações.

Valentim (2010) classifica os fluxos informacionais em dois tipos, são eles: os fluxos formais (estruturados) e os informais (não estruturados). Os fluxos formais são caracterizados pela visibilidade, e são resultados do desenvolvimento de atividades e tarefas na organização, de forma repetitiva, balizados por procedimentos, normas e especificações registradas. Já os fluxos informais são resultantes de vivências e experiências individuais e/ou grupais, sustentados pela aprendizagem organizacional e pela socialização do conhecimento, preceitos da gestão do conhecimento (VALENTIM, 2010, p. 18-19).

O Quadro 3 possibilita uma análise e compreensão dos componentes de cada tipo de fluxo, facilitando e identificando os elementos marcadores de cada categoria.

Quadro 3 - Fluxo formal e informal

	<b>Formal (Estruturado)</b>	<b>Informal (Não-Estruturado)</b>
<b>Tipo</b>	Dados e informações repetitivos.	Dados e informações não repetitivos.
<b>Origem</b>	Resultado de atividades e tarefas desenvolvidas no ambiente organizacional.	Resultado de vivências e experiências individuais e grupais dos sujeitos organizacionais.
<b>Com base</b>	Apoiados, geralmente, em normas, procedimentos e especificações.	Apoiados pela aprendizagem organizacional e pelo compartilhamento/socialização do conhecimento entre as pessoas.
<b>Suporte</b>	Registrado em diferentes suportes (papel, digital, eletrônico, etc.).	Nem sempre são registrados, mas quando são, ocorre em distintos suportes.
<b>Trâmite</b>	Circulam em distintos meios.	Circulam em meios específicos para esse fim.
<b>Atuação</b>	Trabalhado no âmbito da gestão da informação	Trabalhado no âmbito da gestão do conhecimento.

Fonte: adaptado de Valentim (2010, p. 20).

Avaliando os componentes característicos de cada tipo de fluxo representado no Quadro 3, indica-se que esta pesquisa trabalhou com os fluxos formais decorrentes do processo analisado.

Diferentes áreas do conhecimento trabalham com os fluxos de informação, entretanto, a gestão da informação trabalha intimamente com o fluxo de informação formal, oriundo dos processos organizacionais. Greef (2010, p. 10-11) diz que cabe à gestão da informação “[...] a organização e aprimoramento dos fluxos informacionais”.

É oportuno entender que existem fluxos de informações tanto dentro quanto fora da organização, sendo um processo genérico em que qualquer informação é identificada, localizada, transferida e utilizada para gerar mudanças na organização. É um processo básico da GI e, se a organização deixar qualquer desses passos ao acaso, provavelmente, terá dificuldade de criar ou manter um bom ambiente informacional (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 270).

Toda instituição, independentemente da sua natureza jurídica, possui fluxos informacionais e a forma pela qual são conduzidos tais fluxos representa como a estrutura e as decisões hierárquicas são configuradas em um determinado ambiente. Reforçando as ideias de Davenport e Prusak (1998), Valentim (2013, p. 299) discorre que:

Os ambientes organizacionais relacionam-se diretamente com os níveis hierárquicos existentes em uma determinada organização e, por outro lado, influem tanto na origem, quanto na manutenção e/ou extinção dos fluxos informacionais, cuja dinâmica perpassa todos os setores da organização. [...] os ambientes informacionais são, portanto, resultantes dos ambientes organizacionais, cujo enfoque é a informação.

Assim, o fluxo informacional irá explicitar a relevância, a objetividade e o roteiro de circulação das informações na realização de suas atividades e processos administrativos, tendo em vista que:

Os fluxos informacionais são inerentes a todos os tipos de organizações, quer sejam públicas ou privadas, ou ainda quaisquer que sejam seus propósitos. As informações de uma organização circulam pelos canais informacionais nela constituídos e esses canais possibilitam a movimentação e o compartilhamento da informação, compondo seu fluxo informacional (WEBER, 2011, p. 27).

Nesse contexto, o entendimento do fluxo informacional evidencia-se como um ofício complexo, que exige rastreabilidade de informações, dirigindo-se de uma conjectura em que as informações organizacionais são transmitidas de forma sequencial através de uma sucessão de fontes de informação (canais informacionais), que interagem para processar, acrescentar valor e/ou adicionar distorções ao conteúdo original que será utilizado pelo usuário final (PEREIRA, 2011, p. 15).

Analisar esses fluxos de informação no ambiente interno de uma organização requer estudar a organização, sua estrutura e suas atividades e processos administrativos, visto que seu fluxo informacional é inerente às suas tarefas rotineiras.

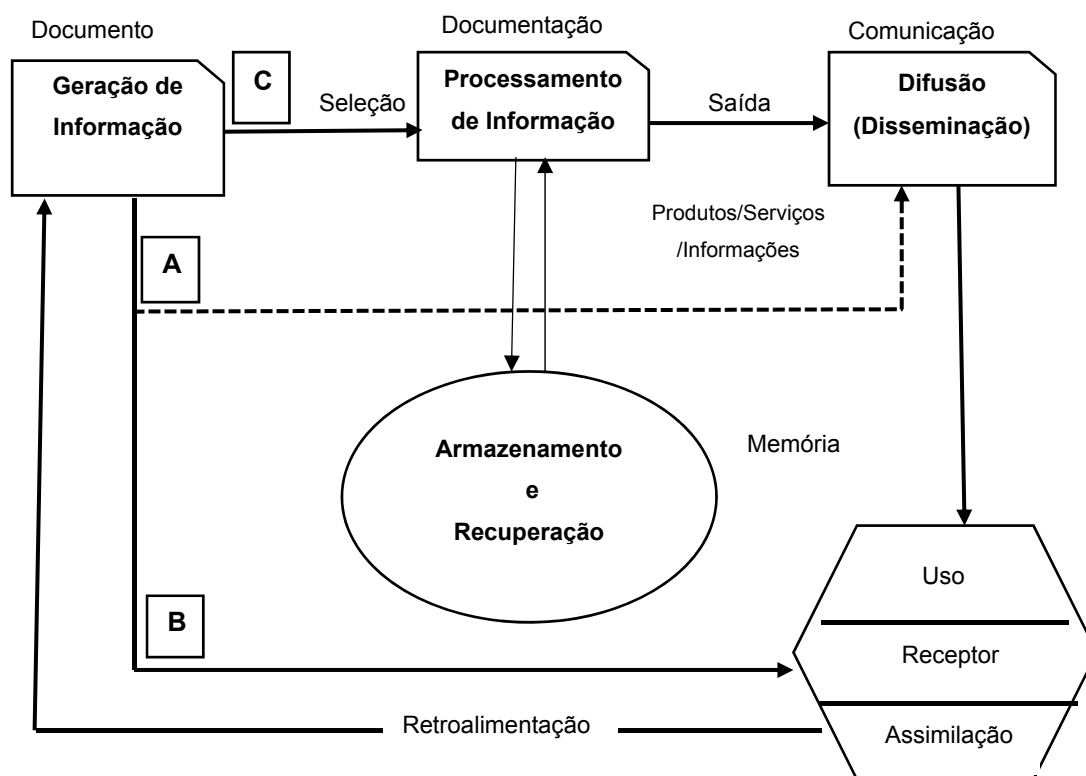
O mapeamento de um fluxo informacional é a representação do caminho percorrido pela informação, através de seus canais informacionais, bem como seus agentes responsáveis pela movimentação e distribuição dessas informações. Sendo necessário que a informação esteja explicitada de alguma maneira, seja por comunicações eletrônicas ou em suporte papel.

Alguns autores classificaram o fluxo da informação em tradicional e eletrônico (BARRETO, 1998; GREEF, 2010; WEBER, 2011; TEIXEIRA, 2015). O fluxo da informação tradicional corresponde aos documentos escritos (suporte físico) e possui características relevantes.

Barreto (1998, p. 125) cita que os principais elementos do fluxo tradicional são: a) unidirecionamento, quer dizer, quem recebe a informação acessa um estoque de informação por interação, ou por tempo de interação; b) a estrutura de informação, possui a mesma característica em sua totalidade, podendo ser uma estrutura textual linear simples ou com figuras, imagens, sons ou objetos; c) a mediação que é realizada por meio de um profissional na interface; d) a conexão interna dos eventos, existindo a possibilidade de ocorrer rituais de ocultamento da informação, principalmente, no momento do armazenamento (quando o conteúdo do documento é substituído por palavras-chave ou artimanha semelhante) e na recuperação (quando a metalinguagem de indexação substitui a linguagem natural); e) o julgamento da importância da informação pelo receptor após recebê-la, sempre na condição “*ex-post*” posterior a sua interação com o fluxo de informação. Esses fundamentos encontram-se representados na Figura 3.



Figura 3 - Fluxo tradicional de informação



Fonte: Barreto (1998, p. 125).

A figura acima mostra que as ideias primárias são repassadas pelo canal "A", através do sistema de comunicação, até chegar ao receptor. O receptor pode ser atingido, também, diretamente pelo canal "B". Entretanto, o fluxo principal é transmitido pelo canal "C", composto na figura pelos itens: documento, documentação e comunicação, que correspondem às etapas geração de informação; processamento de informação e difusão (disseminação), alinhado com o armazenamento e a recuperação; e a difusão. Ele destaca a existência de ocultamento de informação maior na parte relativa ao processamento de informação para o armazenamento e para a recuperação da informação (BARRETO, 1998, p. 125).

Essa estrutura demonstra a existência de fontes de informação; canais de informações; o processamento das informações, de maneira que possibilite a recuperação e o armazenamento dessas informações; e o uso e a disseminação dessas informações, podendo realizar também o processo de retroalimentação das fontes.

A representação (Figura 3) do fluxo tradicional atenta de maneira simplória para os componentes essenciais que contemplam um fluxo informacional, bem como para suas capacidades de relacionamento.

Entretanto, a comunicação eletrônica mudou a estrutura do fluxo informacional tradicional, principalmente nos seguintes aspectos:

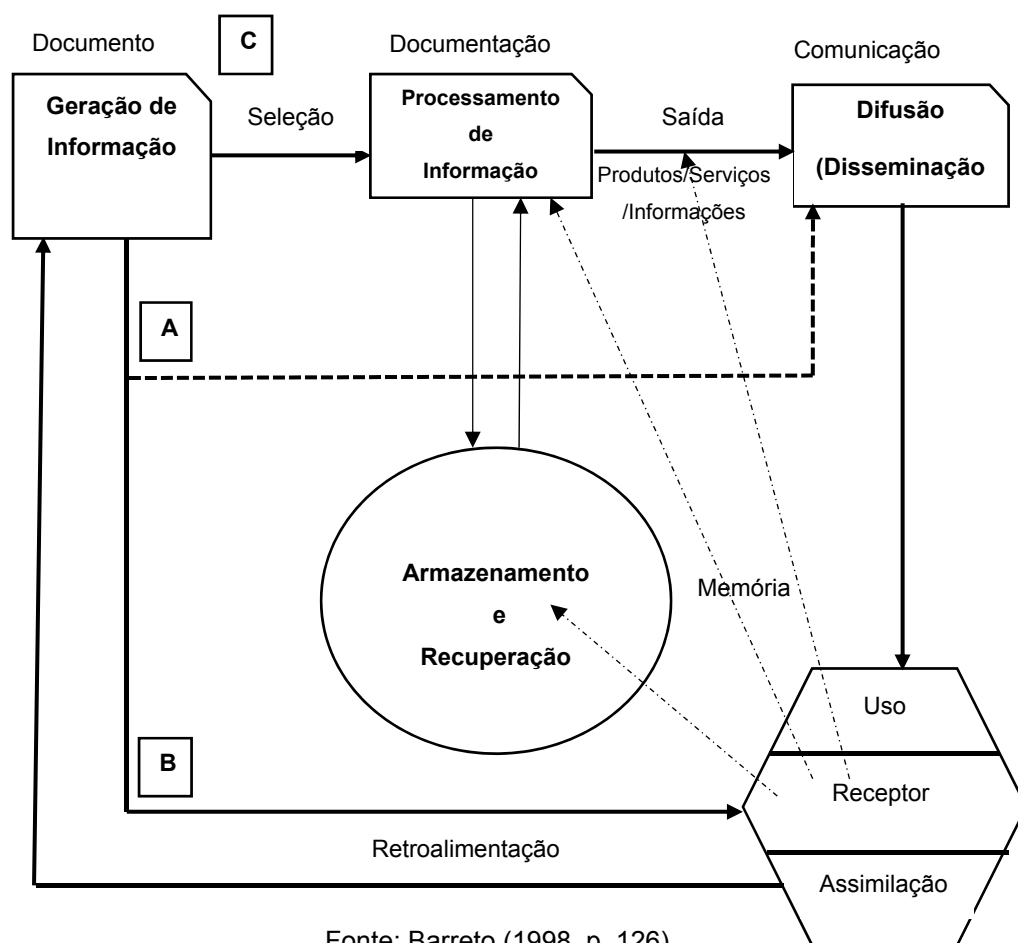
a) interação do receptor com a informação, de tal modo que o receptor passou a participar da fluidez do fluxo como se estivesse posicionado em seu interior, estabelecendo assim, uma interação direta com a informação, sem intermediários; b) tempo de interação, ou seja, por estar conectado *on-line*, o receptor configura seu próprio contato com o fluxo em tempo real, aumentando a velocidade de acesso e uso, o que ocasiona nova dimensão para ajuizar o valor da informação; c) o receptor passa a ser o responsável em julgar a significância da informação acessada, no exato momento da interação e não mais em uma condição *ex-post* de retroalimentação intermediada; d) a estrutura da mensagem não fica presa a uma estrutura linear, podendo elaborar a informação em diversas linguagens, combinando imagem, som e texto; a facilidade de ir e vir implica que a dimensão de espaço de comunicação é aumentada por uma conexão em rede, passeando o receptor por diferentes estoques de informação ou memória, já que está direcionado pela sua própria vontade (BARRETO, 1998, p. 125).

Hodiernamente, a comunicação eletrônica é uma constante em qualquer organização. O aumento da competitividade colabora com a evolução tecnológica exigindo, cada vez mais, que as organizações busquem a modernização, a capacitação e a maior flexibilidade para atender aos novos desafios.

Percebendo esse vigente contexto, é inevitável que as empresas compreendam essas mudanças e estejam prontas para interagir com elas. A comunicação eletrônica trouxe um contexto inovador que impactou, diretamente, no remoto fluxo tradicional.

A Figura 4 demonstra essa realidade contemporânea e contribui, de modo direto, com a reflexão de como essas transformações atingiram a representação do fluxo tradicional de informação:

Figura 4 - Fluxo de informação multiorientado



Fonte: Barreto (1998, p. 126).

O fluxo de informação multiorientado proporciona uma velocidade maior para acessar e usar a informação. Nele, o receptor, virtualmente, posiciona-se em diversas junções da cadeia. Assim, essa nova estrutura libertou o texto e a informação de uma ideia ultrapassada e mandatária dos gestores responsáveis pela recuperação da informação (BARRETO, 1998, p. 126).

Uma análise comparativa possibilita considerações sobre cada estilo de estrutura de fluxo, como também, inferências sobre alguns aspectos diferenciadores, facilitando o entendimento dos dois fluxos discriminados.

Dessa forma, baseado nas concepções discutidas por Barreto (1998), Greef (2010, p. 21) elaborou um comparativo (Quadro 4) contemplando as divergências entre o fluxo de informação tradicional e o fluxo de comunicação eletrônica da informação:

Quadro 4 - Fluxo tradicional e eletrônico da informação

	<b>Tradicional</b>	<b>Comunicação eletrônica</b>
<b>Interação</b>	Unidirecional: usuário tem acesso a um estoque de informação por vez a cada interação.	Fluida: usuário participa do fluxo, por interação direta, conversacional e sem intermediários com a informação.
<b>Estrutura/ Formato da Informação</b>	Tem uma só característica: estrutura textual com figuras, linear, objeto, som ou imagem.	Em um mesmo documento, o usuário pode elaborar a informação em diversas linguagens, combinando texto, imagem e som. Cada receptor interage com o primeiro de forma cíclica, cria o seu próprio documento orientado por sua decisão
<b>Mediação</b>	Existe a mediação de um profissional de interface para o usuário interagir com o fluxo de informação, cuja relevância é julgada pelo receptor após a interação.	O usuário, conectado <i>on-line</i> , desenha sua própria interação com o fluxo de informação em tempo real.
<b>Eventos de Informação</b>	Encadeamento interno povoado por protocolos de segredo, na organização interna da informação para seu armazenamento e recuperação.	A facilidade de ir e vir é ampliada por uma conexão em rede, o usuário passeia por estoques de informação quando necessário.

Fonte: Greef (2010, p. 21).

Esse quadro comparativo permite distinguir as particularidades de um fluxo tradicional para uma comunicação eletrônica. Traçando uma ponderação sobre essas características, pode-se destacar a fluidez da interação e a diversidade de estrutura/formato da informação na comunicação eletrônica. Outro aspecto é que o fluxo eletrônico dispõe, também, de uma maior agilidade tanto na mediação quanto na realização de eventos de informação, quando corresponde às atividades de armazenar e recuperar a informação.

Baseado nas particularidades destacadas no Quadro 4, esta pesquisa trabalhou, essencialmente, com o fluxo de comunicação eletrônica da informação.

São justamente os elementos, os tipos e as características específicas dos fluxos de informação, junto com o contexto e o ambiente organizacional de cada segmento, que contribuirão para a identificação do modelo informacional existente na instituição. Inomata, Araújo e Varkakis (2015, p. 206) destacam que:

É importante evidenciar que um ‘modelo’ é a idealização de uma realidade, logo é limitado, por isso não é adaptado integralmente a nenhuma organização, mas é possível identificar um modelo ou combinar modelos a partir de peculiaridades entre organizações, servindo como parâmetros de análise.

Existem diversos modelos de fluxos de informação na literatura. Inomata, Araújo e Varkakis (2015) analisaram e descreveram alguns modelos informacionais, gerando, por fim, um quadro onde eles elencaram um conjunto de fatores que compõem um fluxo de informação.

Quadro 5 - Fatores que compõe o fluxo de informação

Dimensões	Categoria de análise	Conceito	Autores
<b>Elementos</b>	Atores	Todos os envolvidos no fluxo de informação, e nas atividades inerentes ao fluxo, e que, de alguma forma, são responsáveis para que o fluxo ocorra.	Allen (1966); Choo (2006); Davenport; Prusak (1998); Le Coadic (2004); Silva; Lopes (2011); Vaz (2004)
	Canais	Responsáveis por suporte à transmissão de informações no processo de comunicação.	Alves; Barbosa (2010); Calva Gonzalez (2004); Fujino (2007); Kwasitsu (2003)
	Fontes de Informação	Insumo para a obtenção dos mais variados tipos de informação que darão suporte para as atividades que o fluxo de informação está inserido.	Barbosa (1997); Rodrigues; Blattmann (2011); Campelo (2000); Choo (2006); Dias (2005); Kayne (2005); Kwasitsu (2003)
	Tecnologias da Informação e Comunicação	Suportes para que as operações do fluxo aconteçam de forma exequível.	Castells (2005); Davenport; Prusak (1998); Meyer; Marion (2013); Molina (2010); Saracevic (1996); Kwasitsu (2003)
<b>Aspectos</b>	Barreiras	Entraves ocasionalmente encontrados no caminho que a informação deve percorrer.	Alves; Barbosa (2010); Sousa; Amaral (2012); Starec (2002); Valentim; Texeira (2012); Kwasitsu (2003)
	Escolha e uso da informação	Aspectos que interferem na escolha da fonte e do uso da informação.	Cavalcante; Valentim (2010) Choo (2006); Curty (2006); Detlor (2010)
	Necessidades informacionais	Fator responsável pelo início do processo e do fluxo de informação.	Bettiol (1990); Calva Gonzalez (2004); Fadel et. al. (2010); Martínez-Silveira; Oddone (2007)
	Velocidade	Tempo de resposta entre a necessidade da informação e a resposta obtida.	Davenport; Prusak (1998); Detlor (2010); Dewett; Jones, 2011; Grácio; Fadel (2010)

Fonte: Inomata, Araújo e Varkakis (2015, p. 221).

O arcabouço teórico do fluxo informacional converge com os referenciais da ciência da informação, de tal maneira que ambos contribuem para a evidenciação da importância estratégica da informação para a organização, bem como para a relevância de se fazer gestão da informação, e, conseqüentemente, de gerenciar os fluxos. Barreto (1999, p. 1) diz que “os caminhos da ciência da informação no próximo milênio são relacionados às estruturas de informação e ao seu fluxo”. É a Ciência da Informação que auxilia na investigação das características, dos mecanismos e da conduta da informação, o que concretiza o estreitamento relacional entre CI e Fluxo de Informação.

Ciência da Informação é a disciplina que investiga as propriedades e o comportamento da informação, as forças que regem o fluxo da informação e os meios de processamento da informação para um máximo de acessibilidade e uso. O processo inclui a origem, disseminação, coleta, armazenamento, recuperação, interpretação e uso da informação (TAYLOR, 1966, p. 3-5, tradução nossa).

Por fim, entende-se que os fluxos informacionais são alicerces indispensáveis para a execução deste trabalho e parte substancial da gestão de processos. Processos estes que devem prover a sociedade com o acesso à informação e demonstrar a transparência nas ações decorridas dos atos de gestão pública.

## **2.3 Transparência e acesso às informações**

Na moderna Administração Pública, estimula-se a transparência pública e o acesso às informações como objetivos essenciais para as instituições. Tem-se a ampliação da divulgação das ações governamentais, contribuindo, assim, para o fortalecimento da democracia, prestigiando e desenvolvendo as noções de cidadania, galgando cada vez mais a participação da sociedade. Gama e Rodrigues (2016, p. 48) reforçam que: “A transparência e o acesso às informações públicas são alguns dos pilares fundamentais de um governo aberto à participação social”.

O governo federal brasileiro tem adotado mecanismos legais e instrumentos de políticas públicas de informação para auxiliar na transparência e acesso às informações. A Lei da Transparência (Lei Complementar n. 131, de 27 de maio de 2009) e a Lei de Acesso à Informação Pública (Lei n. 12.527, de 18 de novembro de 2011) são alguns desses atos para atender a uma crescente demanda da sociedade.

A Lei da Transparência altera a redação da Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei n. 101, de 04 de maio de 2000), que se refere à transparência da gestão fiscal, determinando que estejam disponíveis informações minuciosas sobre a execução orçamentária e financeira dos órgãos públicos, representando um maior controle dos atos da administração pública, tendo como principal resultado o Portal da Transparência.

Já a Lei de Acesso à Informação Pública (LAI) permite que os cidadãos possam exigir informações dos órgãos e entidades públicas, sem justificativa prévia, respeitando as exceções da lei. De forma similar a esta: A Constituição Federal de 1988 estabelece, em seu artigo 5º, XXXIII, que:

Todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado (BRASIL, 1988).

Complementando o conteúdo sobre os aspectos legais existentes no Brasil os quais incentivam e/ou exigem a transparência e o acesso às informações, Gama e Rodrigues (2016) fizeram um levantamento dos principais instrumentos de políticas públicas de informação no país, com respectivos objetivos, que foi atualizado neste trabalho, sendo acrescentado, inclusive, o decreto que institui a política de dados abertos do Poder Executivo Federal, o que contempla as Universidades Públicas Federais.

Quadro 6 - Principais instrumentos de políticas públicas de informação no Brasil

Instrumentos de Políticas Públicas de Informação	Objetivo
Lei n. 9.755/1998 - <i>Homepage</i> das “contas públicas”	Dispõe sobre a criação de <i>homepage</i> na Internet, pelo Tribunal de Contas da União, para divulgação dos dados e informações que especifica, e dá outras providências (GAMA; RODRIGUES, 2016, p. 50).
Lei n. 101/2000 - Lei da Responsabilidade Fiscal	Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências (GAMA; RODRIGUES, 2016, p. 50).
Decreto n. 5.482/2005 - Portal Transparência Pública	Dispõe sobre a divulgação de dados e informações pelos órgãos e entidades da administração pública federal, por meio da Rede Mundial de Computadores - Internet (GAMA; RODRIGUES, 2016, p. 50).
Portaria Interministerial n. 140/2006	Disciplina a divulgação de dados e informações pelos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, por meio da rede mundial de computadores – internet – e dá outras providências (GAMA; RODRIGUES, 2016, p. 50).

LC n. 131/2009 - Lei da Transparência	Determina a disponibilização, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios (GAMA; RODRIGUES, 2016, p. 50).
Decreto n. 7.185/2010	Dispõe sobre o padrão mínimo de qualidade do sistema integrado de administração financeira e controle, no âmbito de cada ente da Federação (GAMA; RODRIGUES, 2016, p. 50).
Portaria MF n. 548/2010	Estabelece os requisitos mínimos de segurança e contábeis do sistema integrado de administração financeira e controle utilizado no âmbito de cada ente da Federação. São requisitos adicionais aos previstos no Decreto n. 7.185, de 27 de maio de 2010 (GAMA; RODRIGUES, 2016, p. 50).
Decreto S/N de 15/09/2011	Institui o Plano de Ação Nacional sobre Governo Aberto e dá outras providências (GAMA; RODRIGUES, 2016, p. 50).
Lei n. 12.527/2011 - Lei de Acesso à Informação Pública – LAI	Regula o acesso a informações. Dispõe sobre os procedimentos a serem observados pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios, com o fim de garantir o acesso a informações (GAMA; RODRIGUES, 2016, p. 50).
Decreto n. 7.724/2012	Regulamenta a Lei n. 12.527, de 18 de novembro de 2011, que dispõe sobre o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do caput do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição (GAMA; RODRIGUES, 2016, p. 50).
Portaria da Controladoria Geral da União (CGU) n. 277/2013	Institui o Programa Brasil Transparente com objetivo de apoiar Estados e Municípios na implementação da Lei n. 12.527, no incremento da transparência pública e na adoção de medidas de governo aberto (GAMA; RODRIGUES, 2016, p. 50).
Decreto S/N de 12/03/2013	Altera o Decreto de 15 de setembro de 2011, que institui o Plano de Ação Nacional sobre Governo Aberto (GAMA; RODRIGUES, 2016, p. 50).
Lei n. 12.813/2013	Dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo federal e impedimentos posteriores ao exercício do cargo ou emprego; revoga dispositivos da Lei n. 9.986/ 2000, e das Medidas Provisórias n. 2.216-37/2001, e n.º 2.225-45/ 2001 (BRASIL, 2013a).
Lei n. 12.846/2013	Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências (BRASIL, 2013b).
Decreto n. 8.243/2014	Institui a Política Nacional de Participação Social - PNPS e o Sistema Nacional de Participação Social - SNPS, e dá outras providências (BRASIL, 2014).
Decreto n. 8.638/2016	Institui a Política de Governança Digital no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2016a).
Decreto n. 8.777/2016	Institui a Política de Dados Abertos do Poder Executivo Federal (BRASIL, 2016b).



Decreto n. 9.094/2017	Regulamenta dispositivos da Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, institui o Cadastro de Pessoas Físicas - CPF como instrumento suficiente e substitutivo para a apresentação de dados do cidadão no exercício de obrigações e direitos e na obtenção de benefícios, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário (BRASIL, 2017).
Decreto n. 9.637/2018	Institui a Política Nacional de Segurança da Informação, dispõe sobre a governança da segurança da informação, e altera o Decreto n. 2.295, de 4 de agosto de 1997, que regulamenta o disposto no art. 24, caput, inciso IX, da Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993, e dispõe sobre a dispensa de licitação nos casos que possam comprometer a segurança nacional (BRASIL, 2018).

Fonte: adaptado de Gama e Rodrigues (2016, p. 50) e atualizado pelo autor.

A composição da transparência parte do princípio da publicidade e dos subprincípios da participação popular e da motivação na gestão administrativa, garantindo a visibilidade dos atos administrativos. A ideia de transparência na gestão pública tem sido disseminada, na sociedade, através do desenvolvimento da cultura do acesso, que prega a necessidade de que os agentes públicos compreendam que toda informação pública pertence aos cidadãos, cabendo ao Estado disponibilizá-la.

O Estado moderno configura-se como uma importante fonte de informação, estando seu funcionamento relacionado com a sua própria ação de produzir, receber, organizar e disseminar informações, o que acaba tornando o cidadão, em última instância, um sujeito informativo, quando esse exerce o acesso às informações governamentais (JARDIM, 2008, p. 81).

Adentrando o campo da gestão da informação, caso o Estado não tenha eficiência nessa área, acarretará uma opacidade informacional, o que traz como uma das consequências um Estado sem controle pela sociedade. Jardim (2008, p. 83) contempla essa realidade, dizendo que:

Um dos pressupostos do Estado moderno é a sua visibilidade social mediante a implementação de instrumentos gerenciais de controle das informações que produz e o seu acesso pelo cidadão. A gestão da informação configura-se como um conjunto de práticas caracterizadas pela racionalidade formal e o projeto histórico do Estado contemporâneo. No Brasil e demais países da América Latina, a opacidade informacional do Estado expressa uma situação em que

este não dispõe de mecanismos de controle sobre seus estoques informacionais. Por outro lado, e, em consequência, a sociedade não controla o Estado.

Por outro lado, a transparência informacional que é mais que a publicidade do ato, diz respeito ao acesso e ao compartilhamento de informações, aumentando o monitoramento por parte do público, elevando a confiabilidade institucional, e reduzindo a desconfiança e o descrédito da sociedade na instituição, principalmente, no âmbito da corrupção. Vishwanath e Kaufmann (1999, p. 2, tradução nossa) alertam que “a transparência descreve o aumento do fluxo de informações econômicas, sociais e políticas oportunas e confiáveis”.

A transparência deve deixar de ser uma responsabilidade dos gestores de um órgão público, tornando-se uma política organizacional. E, para concretizar o sucesso dessa política, a gestão da informação torna-se pré-requisito indispensável.

A transparência engloba os seguintes atributos: acesso, abrangência, relevância, qualidade e confiabilidade. Nesse caso, o acesso é entendido como a informação disponível para todos, em igualdade de condições, assegurados por leis e regulamentos. A qualidade e a confiabilidade referem-se às informações completas, consistentes, confiáveis, apresentadas de forma clara e simples, garantida por padrões de qualidade (VISHWANATH; KAUFMANN (1999, p. 3-4, tradução nossa).

Focando no acesso às informações e no seu estreitamento com a GI, temos a Lei n. 12.527, isto é, a Lei de Acesso à Informação Pública (LAI), como um marco, pois, além de impactar, diretamente, na Lei de Arquivos (Lei n. 8.159 de 08 de janeiro de 1991), revogando os artigos 22, 23 e 24 (referentes ao capítulo do acesso e sigilo dos documentos públicos), deu nova abordagem para a gestão da informação arquivística governamental.

A LAI trabalha aspectos relevantes referentes ao acesso e à divulgação das informações públicas, tratando das restrições de acesso decorrentes dos procedimentos de classificação, reclassificação e desclassificação da informação, quanto ao seu grau de sigilo. Jardim (2013, p. 387) acrescenta que “a gestão da informação governamental é, portanto, um requisito básico para que a LAI tenha pleno uso social”.

Sendo assim, para fins deste trabalho, entende-se que os atos administrativos públicos, decorrentes dos fluxos dos processos de trabalho realizados na Pró-Reitoria

Administrativa da UFPB, geram informações e documentos, que expressam, a maneira como a gestão da informação está sendo executada, conseqüentemente, determina como as relações da instituição com a sociedade se apresentam aos aspectos de acesso e transparência. A gestão de tais fluxos necessita de instrumentos, métodos e ferramentas para auxiliar nessa tarefa.

### 3 GESTÃO DE PROCESSOS: EVOLUÇÃO DO CONCEITO E MODELOS

Esta seção tem o intuito de explicar a evolução do conceito gestão de processos (GP), descrevendo marcos e características fundamentais para o entendimento do tema, seguindo com as propostas dos modelos *Business Process Management* (BPM), *Business Process Modeling Notation* (BPMN) e *Business Processes Management Suits/System* (BPMS).

As organizações convivem com cenários que estão em constante modificação e de concorrência, impulsionado pelo aumento de produtividade e redução de custos operacionais, balizado pela busca da melhoria contínua. Tudo isso determinado pela conjuntura mercadológica vigente, em que se torna essencial fazer o gerenciamento e aperfeiçoamento dos processos.

A gestão de processos e suas ferramentas aplicadas nas organizações é um facilitador estratégico o qual atua nas demandas inerentes à sobrevivência da empresa num cenário hodierno, caótico e competitivo. A GP é uma disciplina que contribui diretamente para o desempenho das organizações, trazendo nova dinâmica, com maior velocidade e eficiência em direção à excelência. Araujo, Garcia e Martines (2016, p. xv) argumentam que:

[...] a gestão de processos vem se mostrando extremamente eficiente. Inclusive, não é por acaso que inúmeros pesquisadores voltaram suas atenções ao tema, tanto que até o final de 2016 tivemos em buscadores 22.600.000 opções de consultas em gestão de processos (colocamos aspas para fecharmos a busca apenas nas duas palavras principais). Em inglês temos acima de 28.500.000 de opções nas variações terminológicas, tais como *process management*.

Alguns marcos favoreceram diretamente a forma como a gestão de processos é manifestada atualmente. Inicialmente, vale destacar as propostas pioneiras de Frederick Winslow Taylor (1911), que ajudou no aprimoramento dos processos produtivos. Ele vislumbrou a possibilidade de aumentar a lucratividade, diminuindo o desperdício, aumentando a eficiência e focando nas tarefas. Entretanto, o foco do seu trabalho era voltado aos processos internos da empresa, mais precisamente, ao chão de fábrica.

Por isso, eram considerados **sistemas fechados**. E esses sistemas geravam algumas anomalias, discriminadas por Rezende e Abreu (2003, p. 49):

- Gestão e administração rudimentar;
- Dificuldades de mudanças;
- Baixa produtividade e qualidade nos serviços e produtos;
- Incapacidade de administrar diferenças ambientais, organizacionais e comportamentais;
- Falta de flexibilidade e de adaptações diversas;
- Complicações para sobrevivência no mercado de negócios.

Complementares às ideias de Taylor, podemos destacar as convicções de Jules Henri Fayol (1916) que desenvolveu a abordagem conhecida como Processo Administrativo ou Gestão Administrativa, e tratou, pela primeira vez, da administração como profissão e/ou disciplina. Ele foi um dos fundadores da Teoria Clássica da Administração, tendo identificado as principais funções do administrador, conhecidas pela sigla POCCC (Planejar, Organizar, Controlar, Coordenar e Comandar).

Paralelamente, tem-se Henry Ford (1914) que desenvolveu a teoria do fordismo e suas inovações, destacando-se: a divisão do trabalho horizontal (parcelamento de tarefas) e vertical (separação entre concepção e execução); os processos de produção em massa de bens padronizados; e os incentivos motivacionais.

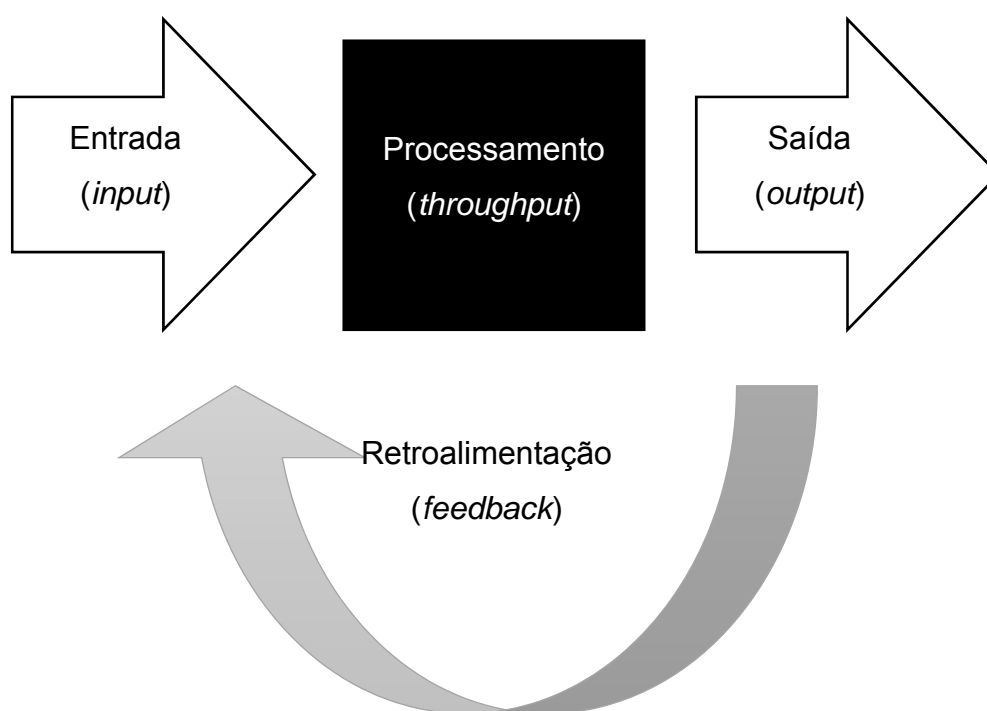
Essa maneira de enxergar os processos, como sistemas fechados, perdurou até meados da década de 50. A partir daí diversos autores trouxeram ideias que compõem, hoje, o chamado **sistema aberto**, no qual prevalecem as relações de troca e interdependência dos sistemas. Com essa abordagem holística, foi possível interferir ou receber interferências de outros sistemas, sejam eles internos ou externos.

Assim, quando ocorrer mudanças oriundas do ambiente externo, a organização se flexibilizará, modificando produtos, técnicas e/ou estruturas, garantindo, assim, a perenidade da organização.

Outro marco importante para o surgimento dos sistemas abertos foi a Teoria Geral dos Sistemas (TGS) do biólogo Ludwig Von Bertalanffy (1950-1968). Ele destacou que os sistemas deveriam ser compreendidos de forma integrada, fazendo analogia aos sistemas do corpo humano, que necessitam coexistir e inter-relacionar-se para gerar a vida e a saúde, e mostrando que o gargalo de uma organização pode não estar em um sistema específico, e sim nos elos de ligação entre um sistema e outro.

Katz e Kahn (1987) foram os responsáveis por consagrarem o termo **sistemas abertos** em contraposição aos sistemas fechados. Eles delimitaram as principais características, que culminaram em várias expressões, hoje largamente utilizadas por estudiosos do mundo ocidental, como, *feedback* (retroalimentação), *inputs* (entradas), *throughput* (processamento) e *outputs* (saídas), entre outros. Um novo leiaute dos estudos organizacionais, no qual se incluiu a preocupação com a retroalimentação, mais conhecida como *feedback*, característica específica dos sistemas abertos (ARAUJO; GARCIA; MARTINES, 2016, p. 5).

Figura 5 - Componentes do sistema aberto



Fonte: Araujo, Garcia e Martinez (2016, p. 5).

É importante destacar que todo sistema, seja ele aberto ou fechado, precisa de pessoas, equipamentos, materiais, procedimentos, empresa e sociedade para existir. Entretanto, as organizações com os sistemas abertos, de maneira estruturada e organizada, acabam ganhando alguns facilitadores que possibilitam um funcionamento integrativo e sistemático. Rezende e Abreu (2003, p. 50) relatam alguns desses facilitadores proporcionados pelo sistema aberto:

- Gestão e administração participativa;
- Mudanças e adaptações internas;
- Produtividade e qualidade nos serviços e produtos;
- Capacidade de administrar diferenças ambientais, organizacionais e comportamentais;
- Perenidade e melhoria dos negócios;
- Lucro, inteligência competitiva e inteligência empresarial.

Baseado nas características trazidas por Rezende e Abreu (2003), elaborou-se um comparativo entre os sistemas abertos e fechados, ver quadro seguinte.

Quadro 7 - Sistemas fechados e sistemas abertos

Características	Sistemas Fechados	Sistemas Abertos
Gestão e administração	Rudimentar	Participativa
Fazer mudanças e adaptações (Flexibilidade)	Dificuldade	Facilidade
Produtividade e qualidade (Desempenho)	Baixa	Alta
Administrar diferenças ambientais, organizacionais e comportamentais	Incapacidade	Capacidade
Sobrevivência e melhoria dos negócios	Complicações	Boa

Fonte: elaborado pelo autor adaptado de Rezende e Abreu (2003).

Para o entendimento sobre a gestão de processos, deve-se compreender o significado do termo **processo** isoladamente.

Quadro 8 - Conceitos de Processo

Ano	Autor	Conceito
1991	Harrington	Grupo de <b>tarefas que têm interligação lógica</b> , baseadas no <b>uso de recursos</b> da empresa para gerar determinados <b>resultados consistentes com seus objetivos</b> (HARRINGTON, 1991, p. 34, grifo nosso).
1993	Johansson <i>et al.</i>	Conjunto de <b>atividades interligadas</b> capazes de <b>transformar um insumo</b> de forma a <b>criar um produto ou serviço, visando a agregar valor</b> (JOHANSSON <i>et al.</i> , 1993, p. 29, grifo nosso).
1994	Bogan e English	Conjunto de <b>atividades capazes de agregar valor para o cliente</b> (BOGAN; ENGLISH, 1994, p. 34, grifo nosso).
1994	Davenport	<b>Ordenação específica de atividades</b> de trabalho <b>no tempo e no espaço</b> ; portanto, <b>devem ter começo, fim, insumos e resultados</b> claramente identificados (Davenport, 1994, p. 6, grifo nosso).
1994	Galloway	Uma sequência de etapas, tarefas ou atividades que <b>convertem entradas em uma saída</b> . Um processo de trabalho que <b>adiciona valor</b> às entradas transformando-as ou usando-as <b>para produzir algo novo</b> (GALLOWAY, 1994, p. 7, tradução nossa, grifo nosso).
1994	Hammer e Champy	Conjunto de atividades com <b>uma ou mais entradas que cria uma saída que tem valor para o cliente</b> (HAMMER; CHAMPY, 1994, p. 21, grifo nosso).

1994	Moreira	Conjunto de <b>atividades</b> , ligadas entre si, <b>que ocorrem naturalmente</b> na operação diária da empresa, <b>tomando determinado insumo e transformando-o</b> para criar <b>um resultado</b> (MOREIRA, 1994, p. 56, grifo nosso).
1995	Cross, Feather e Linch	<b>Sequência de atividades, políticas, procedimentos e sistemas de suporte</b> que são necessários para atender às necessidades dos clientes (CROSS; FEATHER; LINCH, 1995, p. 23, grifo nosso).
1995	Fried	Conjunto de <b>atividades ordenadas de forma lógica</b> , visando ao <b>atendimento das necessidades</b> dos clientes (FRIED, 1995, p. 17, grifo nosso).
1995	Harrison e Pratt	Sequência de atividades capaz de <b>atender às necessidades de um cliente, seja ele interno ou externo à empresa</b> (HARRISON; PRATT, 1995, p. 27, grifo nosso).
1995	Roberts	Conjunto de <b>atividades interligadas</b> que transformam insumos em produtos ou serviços, os quais <b>representam soluções para os problemas</b> dos clientes internos e externos <b>da empresa</b> (ROBERTS, 1995, p. 18, grifo nosso).
1996	Ramaswamy	São sequências de atividades que são <b>necessárias para realizar as transações e prestar o serviço</b> (RAMASWAMY, 1996 apud GONÇALVES, 2000, p. 14, grifo nosso).
1999	Salerno	Uma <b>cooperação de atividades distintas para a realização de um objetivo global, orientado ao cliente final</b> que lhes é comum. Um processo é repetido de maneira <b>recorrente dentro da empresa</b> (SALERNO, 1999, p. 105, grifo nosso).
2000	Gonçalves	É qualquer <b>atividade ou conjunto de atividades</b> que toma um <i>input</i> , <b>adiciona valor</b> a ele e <b>fornece um output a um cliente específico</b> (GONÇALVES, 2000, p. 7, grifo nosso).
2002	Paim	É uma <b>estruturação-coordenação-disposição lógico-temporal de ações e recursos, que tem por objetivo gerar produtos/serviços para os clientes da organização</b> . Esses podem estar relacionados a qualquer atividade, finalística ou de apoio, <b>possuindo um responsável</b> pelo desempenho global e outros locais direcionados ao andamento de suas partes constituintes (PAIM, 2002, p. 40, grifo nosso).
2002	Slack, Chambers e Johnston	<b>Coleções de contribuições de cada micro operação, que satisfazem as necessidades de consumidores</b> e que, geralmente, cruzam os limites organizacionais convencionais (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002, p. 46, grifo nosso).
2003	Smith e Fingar	É o conjunto completo de <b>atividades transacionais colaborativas e dinamicamente coordenadas</b> , que <b>entregam valor para os clientes</b> (SMITH; FINGAR, 2003, p. 47, grifo nosso).



2006	Enoki	Consiste no <b>fluxo do objeto de trabalho</b> (material, serviços ou mesmo ideias) <b>no tempo e no espaço</b> (ENOKI, 2006, p. 18, grifo nosso).
2009	Oliveira	É um conjunto estruturado de <b>atividades sequenciais</b> , que apresentam <b>relação lógica</b> entre si, com a finalidade de <b>atender</b> e, preferencialmente, suplantam as necessidades e as <b>expectativas dos clientes externos e internos</b> da empresa (OLIVEIRA, 2009, p. 9-10, grifo nosso).
2009	Slack, Chambers e Johnston	São os mecanismos que transformam <i>inputs</i> em <i>outputs</i> . É o arranjo de recursos que <b>produzem alguma mistura de produtos e serviços</b> (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009, p. 13, grifo nosso).
2011	Biazzi, Muscat e Biazzi	É uma <b>ordenação específica das atividades</b> de trabalho <b>no tempo e no espaço</b> , com um começo, um fim, <b>entradas e saídas</b> , claramente <b>identificadas</b> (BIAZZI; MUSCAT; BIAZZI, 2011, p. 871, grifo nosso).
2011	Carvalho	<b>São elementos que guiam o início do trabalho, o seu desenvolvimento até o resultado final</b> , executando as ações com presteza e cadência <b>para alcançar metas e objetivos</b> pré-determinados, concluindo tais procedimentos <b>sem desvios ou perdas que dificultem ou minimizem os resultados esperados</b> (CARVALHO, 2011, p. 23-24, grifo nosso).
2012	Pizza	É a maneira lógica de organizar a sequência das diversas atividades para chegar ao fim almejado. <b>É a própria ordenação da ação</b> (PIZZA, 2012, p. 6, grifo nosso).
2012	Britto	É uma <b>série de ações</b> ou <b>passos</b> que são <b>realizados para se alcançar</b> determinados <b>objetivos</b> (BRITTO, 2012, p. 37, grifo nosso).
2013	Brocke e Rosemann	Um <b>trabalho ponta a ponta</b> , que atravessa uma empresa <b>para criar valor para o cliente</b> (BROCKE; ROSEMAN, 2013, p. 4, grifo nosso).
2013	Ministério Público Federal (MPF) do Brasil	Compreendem um <b>conjunto ordenado de atividades</b> de trabalho, <b>no tempo e espaço</b> , com início e fim, além de <b>entradas e saídas bem definidas</b> . Têm como <b>objetivo gerar resultados</b> para organização e podem estar <b>em diferentes níveis</b> de detalhamento, sendo comumente <b>relacionados às áreas gerenciais, finalísticas e de apoio</b> (BRASIL, 2013, p. 13-14, grifo nosso).
2014	Espindola	É uma <b>sequência de atividades integradas</b> , que <b>geram valor para um cliente</b> , seja ele interno ou externo (ESPINDOLA, 2014, p. 21, grifo nosso).
2015	ABNT NBR ISO 9000	São <b>atividades inter-relacionadas</b> com entradas <b>para prover saídas</b> (ABNT NBR ISO 9000, 2015, p. 10, grifo nosso).

2015	Cruz	Conjunto de atividades, <b>cadeia de eventos que organizados de forma lógica e cronológica</b> , tem por <b>objetivo transformar entradas, através de procedimentos, em saídas</b> (bens e/ou serviços) que serão entregues aos clientes (CRUZ, 2015, p. 80, grifo nosso).
2016	Daychoum	É uma <b>série de ações que geram um resultado</b> (DAYCHOUM, 2016, p. 30, grifo nosso).
2016	Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) do Brasil	É a <b>sequência de passos utilizados para a realização das rotinas da organização</b> . Envolve a articulação de diversas ações <b>que podem se desdobrar na execução de subprocessos, atividades e tarefas</b> (BRASIL, 2016, p. 6, grifo nosso).
2017	Araújo	<b>Meios, etapas, formas pelas quais pode desenvolver o trabalho</b> , ordenadamente e sob constante interação entre estes, <b>para se atingir a sua meta final como produto ou serviço</b> (ARAÚJO, G., 2017, p. 30, grifo nosso).
2017	Carvalho e Sousa	<b>São os processos que permitem que o trabalho se realize</b> , assim, independentemente da eficiência da organização ou de seus funcionários (CARVALHO; SOUSA, 2017, p. 4, grifo nosso).

Fonte: adaptado de Oliveira (2009, p. 9) e atualizado pelo autor.

A diversidade de conceitos existentes sobre processo possibilita perceber a abrangência e o dinamismo do termo e estabelece uma amplitude de aplicabilidade e reutilização em outros contextos. Assim, a definição adotada, neste trabalho, para processo é: conjunto de ações e transações interligadas e ordenadas logicamente, de forma colaborativa, cronológica e natural, usando os recursos necessários, **agregando valor**, transformando insumos em produtos ou serviços que atendam às demandas internas e externas, satisfazendo usuários e clientes, conforme objetivos pré-determinados pela instituição, sem desvios ou perdas que dificultem os resultados esperados.

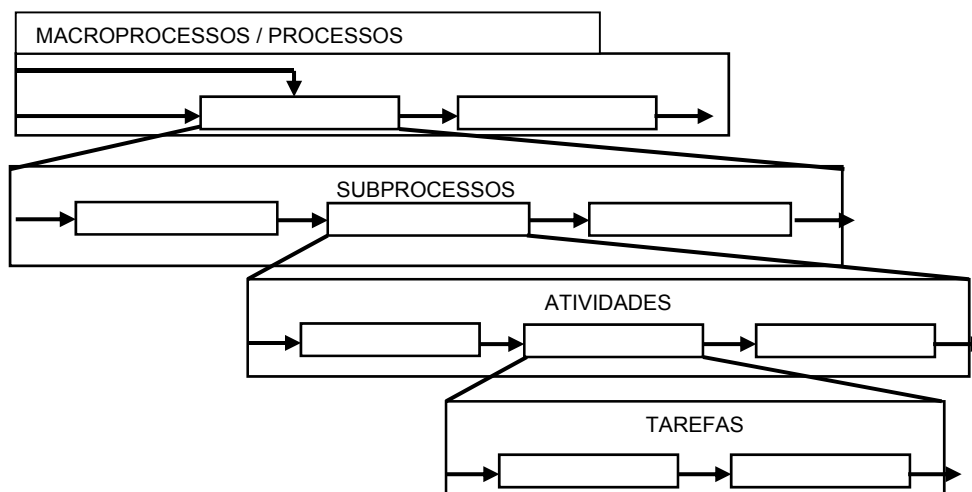
Outro aspecto importante para a assimilação do tema é a consciência da ideia de hierarquização dos processos. Pois, todo processo é escalonado de acordo com o nível de detalhamento desejado. Quanto mais criterioso for o profissional responsável pelo mapeamento de um processo, mais aprofundada ficará a apresentação gráfica desse processo, ou seja, mais detalhada ficará a sua modelagem (diagrama).

Essa hierarquização ajuda no estabelecimento de prioridades e na análise da importância de cada processo, pois, permite a visualização das relações existentes no decorrer da execução do processo.

Alguns processos podem ou devem ser divididos em subprocessos, o que acaba confundindo os profissionais que precisam lidar com a conceituação e com as informações pertinentes aos processos de negócio (*business processes*). Os processos podem ser enfeixados em macroprocessos, quando se quer uniformidade no trabalho de mapeamento, análise e modelagem dos processos de negócio (CRUZ, 2015, p. 132).

Assim, cada processo emerge de uma divisão hierárquica (Figura 6), em que macroprocessos (objetivo principal da organização) e/ou processos (objetivos específicos) são divididos em subprocessos que englobam as atividades que por fim, contêm as tarefas, que são a menor parte do processo, sendo realizadas dentro das atividades.

Figura 6 - Exemplo de Hierarquia de Processos



Fonte: Adaptado de Harrington (1993, p. 34).

Seguindo a hierarquização dos processos, têm-se: o macroprocesso, os processos, os subprocessos, as atividades e as tarefas.

Sendo que o macroprocesso está relacionado com a função organizacional, impactando na forma de a organização funcionar; os processos consistem num conjunto de operações de alta complexidade (subprocessos, atividades e tarefas), interligadas logicamente, que utilizam os recursos visando a cumprir um objetivo específico da organização; os subprocessos são as operações de alta ou média complexidade (atividades e tarefas distintas e interligadas), que compõem um processo; as atividades são as operações ou os conjuntos de tarefas de média complexidade, que ocorrem dentro de um subprocesso, destinadas a produzir um

resultado específico; e as tarefas representam o nível mais detalhado das atividades, que envolve rotinas e prazos determinados, correspondente ao nível imediatamente inferior a de uma atividade (BRASIL, 2013, p. 24).

Vale ressaltar que a nomenclatura dos termos pode variar de acordo com a necessidade e especificidade da organização. Outro ponto envolve a discussão sobre a tradução do termo ***process management***, entendido por alguns autores como **gestão de processos**, e, por outros, como **gestão por processos** (Quadro 9):

Quadro 9 - Gestão de processo x Gestão por processo

Proposta	Tradução	Descrição
<i>Process Management</i>	Gestão <b>de</b> Processos	Representa um tipo de gestão específica, no caso, a gestão de processos, onde se busca entender os processos geridos pela organização.
	Gestão <b>por</b> Processos	Gerir a organização de acordo com os seus processos críticos, basicamente. Em suma, a organização passa a ser orientada por seus processos.

Fonte: adaptado de Araujo, Garcia e Martines (2016, p. 25)

Araujo, Garcia e Martines (2016, p. 25) dizem que há um problema na tradução e sugere a utilização do termo Gestão de Processos: “[...] sugerimos o uso de gestão de processos por ser o mais utilizado, haja vista a busca que fizemos no Google, hoje líder dos buscadores com mais de oito bilhões de páginas”. Sendo assim, e partindo da premissa que essa pesquisa foi recente, neste trabalho, adota-se o termo indicado pelos autores.

Com o esclarecimento acerca dessa dualidade conceitual, cabe destacar a relevância de implementar GP em uma instituição. Ciente que a gestão de processos visa, principalmente, ao aumento de desempenho, à melhoria de resultados e a mapear quais são os principais ganhos para uma organização, Laurindo e Rotondaro (2006, p. 27) levantam os principais objetivos atingíveis por uma organização com a implantação da gestão de processo:

- (1) aumentar o valor do produto/serviço na percepção do cliente;
- (2) aumentar a competitividade;
- (3) atuar segundo as estratégias competitivas consideradas mais relevantes, que agreguem valor ao cliente;
- (4) aumentar sensivelmente a produtividade com eficiência e eficácia;
- (5) simplificar processos, condensando ou eliminando atividades que não acrescentem valor ao cliente.

Percebe-se, assim, o quão importante é a GP e o leque de resultados da sua implementação.

A classificação dos processos define os tipos de processos que a organização tem. Essa classificação é útil, pois, ajuda a identificar e a definir os principais processos, o que torna prática a aplicação do método de gestão. Valle e Oliveira (2013, p. 21) dizem que a classificação:

[...] pode ser bastante útil na tarefa de identificação dos processos que mais contribuem para a realização de negócio. Isto é, a identificação dos processos que mais agregam valor ao negócio de sua empresa. Conhecendo bem esses processos fica mais fácil atribuir prioridades, destinar recursos e meios aos processos de maior importância.

Apesar de existirem diversas formas de categorização dos processos, a classificação universal determina que os processos podem ser identificados como primários e secundários.

Os processos primários, também chamados de processos de negócios, atendem às atividades-fim da organização. Já os processos secundários correspondem aos processos de suporte/apoio e de gestão, sendo, portanto, os processos das chamadas atividades-meio da organização.

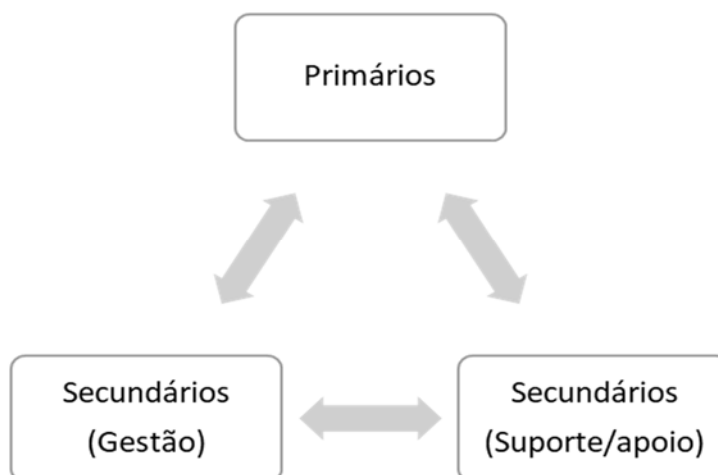
Os processos primários são todos os processos responsáveis diretamente pela produção do principal produto da organização, ou seja, aquele que satisfaz os clientes externos, independentemente de ser organização pública ou privada, organizações não governamentais, militar ou igreja. Processos primários são também chamados de processos *Core Business* e são imprescindíveis para a organização ser o que ela diz ser (CRUZ, 2015, p. 80).

Pradella, Furtado e Kipper (2012, p. 11) reforçam que os “Processos primários são também denominados como processos de núcleo, pois representam as atividades essenciais que a organização desempenha para cumprir sua missão”.

Já os processos secundários são os que contemplam as categorias dos chamados processos de suporte e/ou apoio, e os processos de gestão. Os processos secundários de suporte e/ou apoio são todos os processos que auxiliam tanto os primários quanto os secundários de gestão, dando-lhes o suporte necessário para que possam existir (CRUZ, 2015, p. 80).

Os processos existem, interagem e se complementam para atender aos objetivos organizacionais. Elaborou-se uma representação do relacionamento natural entre os processos existentes em uma organização.

Figura 7 - Relacionamento dos tipos de processos



Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando a figura, percebe-se a interatividade e o inter-relacionamento dos processos em uma organização. Todos são importantes e essenciais a qualquer organização. Não existe qualquer possibilidade de alguma organização existir com apenas um tipo de processo. Entretanto, a classificação e a identificação dos processos vão ajudar na gestão, pois, possibilitam ao gestor enxergar as demandas, definir as prioridades, alocar os recursos e executar os processos da melhor forma.

Nesta pesquisa, o processo analisado é um do tipo secundário de gestão, pois, retrata uma atividade-meio da organização, porém, essencial para a gestão administrativa.

Após identificar e classificar os processos, passa-se ao momento de descrevê-los. Existem diversas maneiras de levantar informações, e as técnicas ou procedimentos utilizados devem captar as fontes necessárias para entender como funciona o processo, quais atividades o compõem e para qual finalidade ele existe.

Valle e Oliveira (2013, p. 28) dizem que essas técnicas ou procedimentos “[...] têm a finalidade de promover a compreensão do analista de processos sobre a ordem, a hierarquia e a sequência lógica das atividades necessárias a uma unidade organizacional, para produção de bens ou a prestação de serviços”.

A aplicação de técnicas de levantamento é o que possibilita descrever os processos da forma adequada, visto que são as práticas de levantamento que facilitam o resgate de informações e documentos que concretizam as atividades e as ações correspondentes ao processo estudado. Os autores destacaram que as principais técnicas existentes são: Entrevista; Questionário; Workshop e Observação.

Quadro 10 - Técnicas de levantamento de processos

Técnicas	Características
Entrevista	Aplicada a um número reduzido de pessoas. Permite o diálogo interativo. Permite visualizar as reações dos entrevistados. Permite grande flexibilidade na estrutura original da entrevista.
Questionário	Aplicado a um número grande de pessoas. Necessita ser bem estruturado e dirigido para o problema que se quer analisar. Permite pouca flexibilidade na sua estrutura. Permite manusear grande número de informações.
Workshop	Aplicado a um número reduzido de pessoas. Permite interação e discussão aberta. Produz resultados imediatos e evolução na forma de interpretar e tratar os processos.
Observação	É a verificação no local de trabalho, com pequenas interferências do analista. É aplicada para complementar o levantamento de informações sobre o processo, para garantir o entendimento sobre a situação analisada, ou quando o assunto for muito complexo ou muito específico.

Fonte: Valle e Oliveira (2013, p. 29).

Acrescenta-se ao quadro apresentado a análise documental, que é outra técnica de levantamento de informações e representa a verificação de documentos criados, recebidos, que regem ou apoiam a realização das atividades dos processos, permitindo uma compreensão mais clara dos objetivos e do funcionamento dos fluxos do processo estudado. Para fins desta pesquisa, foram utilizados como técnicas de levantamento de processos: a entrevista, a observação e a análise documental.

Com a conclusão da etapa de levantamento de informações e descrição dos processos concluída, prossegue-se para a fase de modelagem do processo. É essa etapa que pode garantir o mapeamento do fluxo informacional, além da identificação e representação ilustrativa do processo analisado.

Embora toda empresa seja formada por uma coleção de processos para produzir bens ou serviços, na maioria das vezes, tais processos são puramente

informais, isto é, não têm nenhum tipo de documentação, ninguém sabe como eles funcionam na totalidade e, por conta disso, não podem ser melhorados (CRUZ, 2013, p. 129).

A partir disso, percebe-se a importância da gestão de processos e, principalmente, de formalizar os processos. O método determina a forma de gerir os processos, enquanto a modelagem é o mecanismo de representação. Brasil (2013, p. 26) define modelagem de processo como “um conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de um processo de negócio”.

O propósito da modelagem é representar de maneira completa e exata o funcionamento do processo. O objetivo da modelagem irá definir o nível de detalhamento e o tipo específico de notação, que pode variar de um diagrama simples até um modelo completo e detalhado (ABPMP BRASIL, 2013, p. 72).

A modelagem é responsável por determinar alguns aspectos como a direção do fluxo (horizontal ou vertical), a representação das entidades externas e internas da organização, bem como as representações das atividades e tarefas. Ela engloba tanto os processos primários quanto os secundários, e o seu desenho respeitará as notações do método adotado.

O resultado do modelo deve aprimorar a comunicação, permitindo melhorar a compreensão e o gerenciamento dos componentes dos processos de negócio. Uma organização a par do alto valor de seus processos de negócio tem a modelagem de processos como uma atividade fundamental para o gerenciamento da organização (ABPMP BRASIL, 2013, p. 72).

Os processos de negócio atendem a diversos propósitos e objetivos, podendo ser representados em diversos níveis de detalhamento. São as notações da modelagem que conduzirão as representações que englobam, principalmente, os elementos do processo (atividades, eventos, decisões, condições, entre outros elementos), as ilustrações e as informações acerca dos ícones (representando elementos do processo) e seus relacionamentos entre si e com o ambiente em que o processo se encontra.

A notação é um conjunto padronizado de regras e simbologias que estabelece significado aos símbolos. Existem diversos padrões de notação de modelagem (Quadro 11) e escolher a ideal pode não ser uma tarefa fácil. No entanto, a seleção



de uma abordagem seguindo normas e convenções bem conhecidas oferece amplas vantagens (ABPMP BRASIL, 2013, p. 77-78).

Quadro 11 - Notações de modelagem de processos

Notação	Descrição
BPMN	Padrão criado pelo <i>Object Management Group</i> , útil para apresentar um modelo para públicos-alvo diferentes.
Fluxograma	Aprovado como um padrão <i>American National Standards Institute</i> (ANSI), originalmente, composto por um conjunto simples e limitado de símbolos não padronizados; facilita o entendimento rápido do fluxo de um processo.
EPC ( <i>Event-driven Process Chain</i> )	Elaborado como parte da estrutura de trabalho utilizando <i>Architecture of Integrated Information Systems</i> (ARIS) que trata eventos como “resultados de” ou “gatilhos para” uma etapa do processo; serve para modelar conjuntos complexos de processos.
UML ( <i>Unified Modeling Language</i> )	Amparado pelo <i>Object Management Group</i> , consiste em um conjunto-padrão de notações técnicas de diagramação orientado à descrição de regras de sistemas de informação.
IDEF ( <i>Integrated Definition Language</i> )	Padrão Federal dos EUA que destaca as entradas, saídas e mecanismos, controle de processo e relação de níveis de detalhe do processo superior e inferior; partindo daí, para uma visão corporativa da organização.
Value Stream Mapping	Do <i>Lean Manufacturing</i> , constitui um conjunto intuitivo de símbolos usados para mostrar a eficiência de processos através do mapeamento de uso de elementos de tempo e recursos.
Cadeia de Valor*	Desenvolvida por Michael Porter, essa notação enfatiza a captura de processos e atividades que adicionam valor ao serviço ou produto entregue ao cliente. Proporciona uma visão geral, mas não uma visão detalhada dos processos de negócio.
SIPOC ( <i>Supplier, Input, Process, Output and Customer</i> ) *	Um estilo de documentação de processo usado em <i>Lean Six Sigma</i> para enfatizar as fontes de entradas ( <i>suppliers</i> ) e o alvo das saídas ( <i>customer</i> ).
Dinâmica de Sistemas ( <i>System Dynamics</i> ) *	Modelos de dinâmica de sistemas apresentam uma visão dinâmica do desempenho dos sistemas de negócio.
*Abordagens especializadas que podem ser usadas em iniciativas de modelagem ou de melhoria de processos.	

Fonte: adaptado de ABPMP Brasil (2013, p. 79; p. 93).

Após a escolha da modelagem e suas notações, vem a fase de definir as ferramentas de modelagem. Existe uma gama de componentes e informações que podem ser capturados pelas ferramentas de modelagem. Tudo dependerá da capacidade da ferramenta, do escopo e da complexidade dos processos analisados.

Quanto mais robusta a ferramenta de modelagem de processo, mais condições de gerenciamento e de análise de desempenho de processos ela tem. As mais

potentes têm a capacidade de capturar, organizar, catalogar, analisar e gerenciar as informações e os componentes do processo.

Valle e Oliveira (2013, p. 150) divide os *softwares* em três classes:

Dividimos os softwares para processos de negócio em três classes distintas e pelo tipo de abrangência, interação e automatização que cada um tem sobre qualquer processo de negócio. As classes são:

- a) *softwares* para documentação, desenho, redesenho e modelagem de processos de negócio;
- b) *softwares* para documentação, desenho, redesenho, modelagem e simulação de processos de negócio;
- c) *softwares* para documentação, desenho, redesenho, modelagem, simulação e automatização de processos de negócio.

Percebe-se que há três níveis de capacidade dos *softwares*: os que só documentam; os que documentam e simulam a operação por meio de cenários; e os que fazem as duas demandas anteriores, além de ter a capacidade de automatizar qualquer processo, como é o caso dos BPMS (*Business Processes Management Suite/System*).

### **3.1 Business Process Management (BPM)**

A teoria do BPM se concentra em agregar valor para os clientes através dos processos interfuncionais. O foco intencional, nesses processos, conduz a empresa para práticas mais concretas, voltadas para a eficiência e a eficácia organizacional, oferecendo um melhor desempenho institucional direcionado para a melhoria contínua. Cruz (2010, p. 90) define BPM como:

*Business Process Management* é o conjunto formado por metodologias e tecnologias cujo objetivo é possibilitar que processos de negócio integrem, lógica e cronologicamente, clientes, fornecedores, parceiros, influenciadores, funcionários e todo e qualquer elemento que com eles possam, queiram ou tenham que interagir, dando à organização visão completa e essencialmente integrada do ambiente interno e externo das suas operações e das atuações de cada participante em todos os processos de negócio.

A *Association of Business Process Management Professionals* (ABPMP) – Associação Internacional de Gerenciamento de Processos de Negócios – elaborou um Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio, que serve de orientador para os profissionais de BPM. No Brasil, foi elaborado o BPM CBOK (*Common Book*

of Knowledge) versão 3.0 em português, é um guia ajustado e ampliado da versão em inglês, preparado para atender às necessidades específicas de BPM no país.

Esse guia elaborado pelo ABPMP Brasil traz uma relação de benefícios decorrentes da implementação de BPM em uma organização.

Quadro 12 - Benefícios de BPM

Benefícios para	Atributos do benefício
Organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Transformação de processos requer definições claras de responsabilidade e propriedade.</li> <li>· Acompanhamento de desempenho permite respostas ágeis.</li> <li>· Medições de desempenho contribuem para controle de custos, qualidade e melhoria contínua.</li> <li>· Monitoramento melhora a conformidade.</li> <li>· Visibilidade, entendimento e prontidão para a mudança aumentam a agilidade.</li> <li>· Acesso a informações úteis simplifica a transformação de processos.</li> <li>· Avaliação de custos de processos facilita controle e redução de custos.</li> <li>· Melhor consistência e adequação da capacidade de negócio.</li> <li>· Operações de negócio são mais bem compreendidas e o conhecimento é gerenciado.</li> </ul>
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Transformação de processos impacta positivamente os clientes (são atendidos eficazmente).</li> <li>· Colaboradores atendem melhor às expectativas de partes interessadas.</li> <li>· Compromissos com clientes são mais bem controlados.</li> </ul>
Gerência	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Confirmação que as atividades realizadas em um processo agregam valor.</li> <li>· Otimização do desempenho ao longo do processo.</li> <li>· Melhoria de planejamento e projeções.</li> <li>· Superação de obstáculos e fronteiras funcionais.</li> <li>· Facilitação de <i>benchmarking</i> interno e externo de operações.</li> <li>· Organizações de níveis de alerta em caso de incidente e análise de impactos.</li> </ul>
Ator de Processo	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Maior segurança e ciência sobre seus papéis e responsabilidades.</li> <li>· Maior compreensão do todo.</li> <li>· Clareza de requisitos do ambiente de trabalho.</li> <li>· Uso de ferramentas apropriadas de trabalho.</li> <li>· Maior contribuição para os resultados da organização e, por consequência, maior possibilidade de visibilidade e reconhecimento pelo trabalho que realiza.</li> </ul>

Fonte: ABPMP Brasil (2013, p. 24).

Após identificar os benefícios, é fundamental conhecer as principais características do BPM. Baseado no guia ABPMP BRASIL (2013), foi elaborado o Quadro 13, com quinze desses aspectos importantes para o entendimento do método.

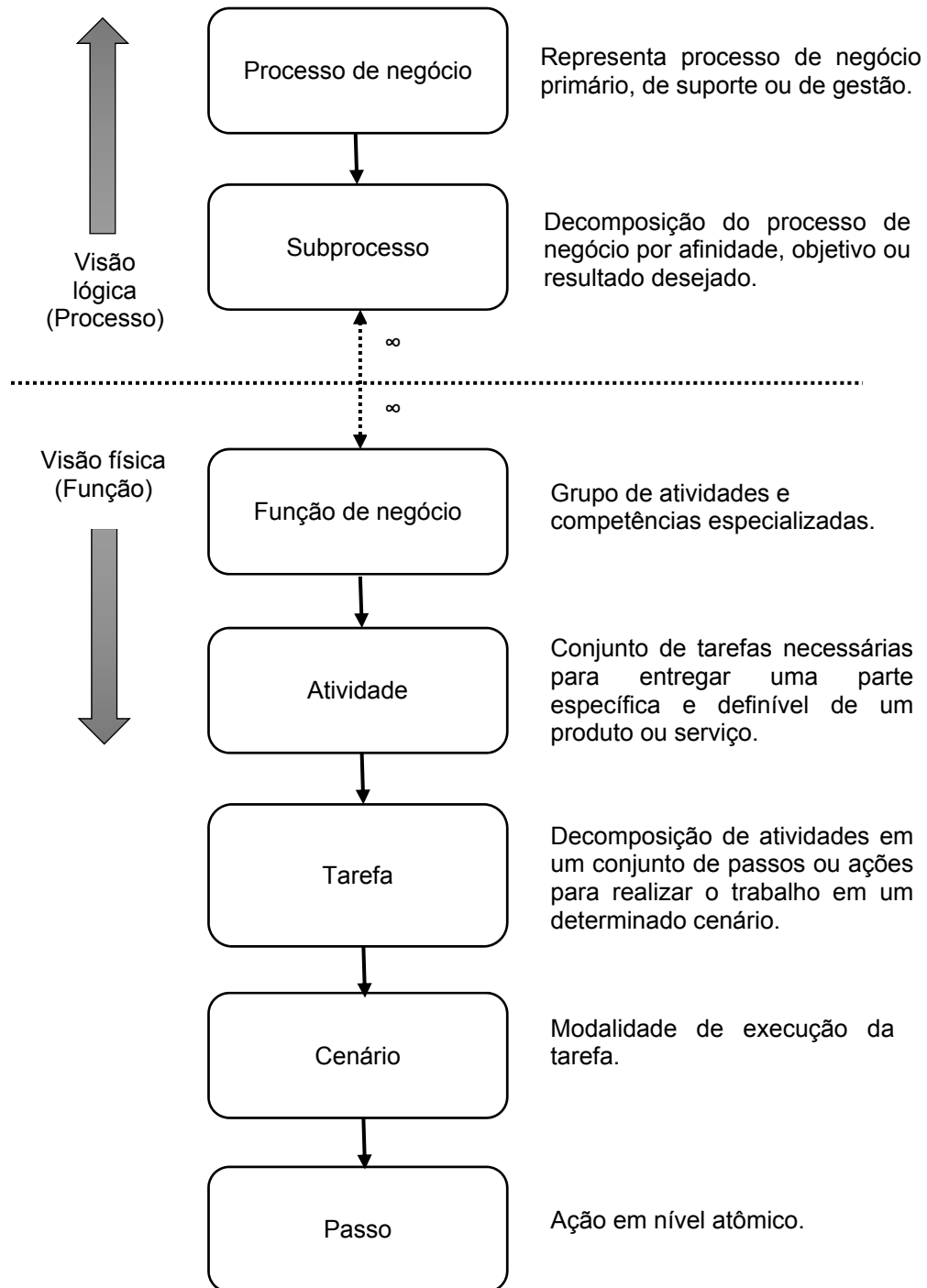
Quadro 13 - Aspectos importantes para o entendimento de BPM

Aspecto	Descrição do entendimento sobre o BPM
1	BPM é uma disciplina gerencial, que, por meio do gerenciamento de processos, presume que os objetivos organizacionais podem ser alcançados com mais êxito;
2	BPM compreende ser um corpo de conhecimento composto por princípios e melhores práticas para orientar uma organização;
3	BPM não é uma prescrição de estrutura de trabalho, kit, metodologia ou conjunto de ferramentas;
4	BPM é uma capacidade básica interna. E visa a entregar valor para o cliente;
5	BPM pode ser aplicado a organizações de qualquer porte, sem ou com fins lucrativos, públicas ou privadas;
6	BPM trata o trabalho ponta a ponta e a orquestração das atividades ao longo das funções de negócio;
7	BPM trata o que, quando, onde, por que, por quem e como o trabalho é realizado;
8	Os meios pelos quais os processos de negócio são definidos e representados no BPM devem ser adequados à finalidade e aptos para uso;
9	Os processos de negócio no BPM devem ser gerenciados continuamente para permitir a transformação e manter sua integridade;
10	BPM requer investimento nas capacidades de negócio. E as capacidades são desenvolvidas ao longo de uma curva de maturidade em processos;
11	A implementação de BPM requer definição de novos papéis e responsabilidades;
12	A tecnologia desempenha papel de apoio e não de liderança na implementação de BPM;
13	A implementação de BPM é uma decisão estratégica e requer patrocínio da liderança executiva. Entretanto, seu gerenciamento requer a participação de toda a organização;
14	Quando implementado com sucesso, BPM se integra e transforma a cultura da organização, moldando a forma como o negócio opera.
15	Os quatro pilares do BPM são valores, crenças, liderança e cultura.

Fonte: elaborado pelo autor, com base no ABPMP Brasil (2013).

O BPM traz perspectiva para visualizar a hierarquia dos processos. Essa visão compreende todo o trabalho executado para oferecer produtos ou serviços do processo de negócio analisado.

Figura 8 - Processosorquestrando atividades

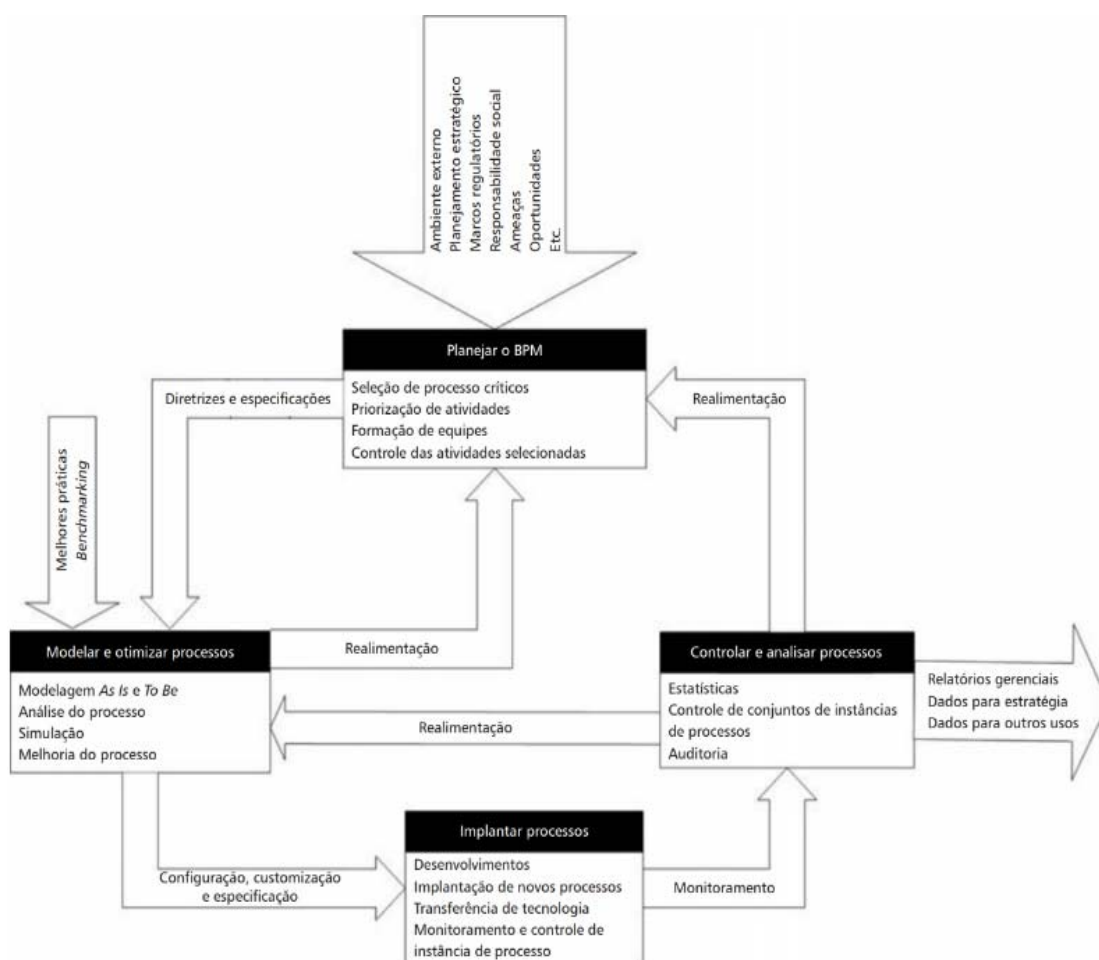


Fonte: ABPMP Brasil (2013, p. 33).

Essa forma de representação começa em um nível mais alto e se subdivide em subprocessos que devem ser realizados por uma ou mais atividades (fluxos de trabalho) dentro de funções de negócio (áreas funcionais). As atividades, por sua vez, podem ser decompostas em tarefas e, adiante, em cenários de realização da tarefa e seus respectivos passos (ABPMP BRASIL, 2013, p. 33).

Com a diversidade de aplicabilidade e baseado em modelos predecessores que contribuíram nas discussões que originaram o BPM, Valle e Oliveira (2013, p. 110) apresentam um ciclo de BPM com as etapas de planejamento, de modelagem e otimização, de implantação, e de controle e análise.

Figura 9 - Ciclo BPM



Fonte: Valle e Oliveira (2013, p. 110).

A ideia de mostrar o ciclo de gerenciamento de BPM é perceber que ele segue os princípios do ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), onde é constituído de quatro etapas principais, no caso do BPM, as etapas são: 1. Planejar; 2. Modelar e otimizar;

3. Implantar processos; 4. Controlar e analisar processos. Destacam-se, nessa ilustração, as constantes relações com o ambiente externo e a retroalimentação entre as etapas.

Valle e Oliveira (2013, p. 111) explicam o ciclo do BPM, começando pelo planejamento, dizendo que “tem o propósito de definir as atividades de BPM que contribuirão para o alcance das metas organizacionais (das estratégicas às operacionais) ”.

Já na etapa de modelar e otimizar os processos, estão as atividades geradoras de informações sobre o processo atual ou a proposta de processo futuro. Isso possibilita pensar no que pode proporcionar o surgimento das primeiras ideias de melhoria. Seguindo o ciclo, vem a etapa de implantar processo, que corresponde às atividades que irão garantir e apoiar a implantação e a execução dos processos. Prosseguindo o ciclo, surge a etapa de controle e análise dos processos, que engloba as atividades relacionadas ao controle geral do processo, através de algumas ferramentas de controle, como uso de indicadores, métodos estatísticos e diagramas de causa e efeito (VALLE; OLIVEIRA, 2013, p. 112-114).

A maior parte da literatura de BPM parece se concentrar nos modelos de processo, prevalecendo a perspectiva do fluxo de controle (modelagem da ordenação de atividades), que é a espinha dorsal de tais modelos. Entretanto, existem outras perspectivas, como a de recursos, que focam na modelagem de unidades organizacionais, funções, autorizações, sistemas, equipamentos etc.; a de dados ou artefatos, que destaca as decisões de modelagem, criação de dados, formulários etc.; a de tempo, que remete à modelagem de durações, prazos etc.; e a perspectiva da função, que descreve atividades e aplicações relacionadas (VAN DER AALST; LA ROSA; SANTORO, 2016, p. 3, tradução nossa).

Van der Aalst, La Rosa e Santoro (2016, p. 3, tradução nossa) relatam que “o BPM deve focar no processo e não em seu modelo. Isso não significa que os modelos de processos devam ser abandonados, mas sim que devem ser adaptados de acordo com o propósito organizacional”.

Assim, as melhorias no processo só surtirão os efeitos reais desejados, quando essas melhorias contribuírem para que a organização atinja seus objetivos estratégicos. Prova disso é que o gerenciamento de processos de negócio (BPM) para o ABPMP Brasil (2013, p. 40) é:

Uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta. BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos.

As empresas precisam garantir que seus processos de negócios se tornem mais maduros ou, em outras palavras, que eles sejam capazes de oferecer maior desempenho ao longo do tempo (HAMMER, 2007, p. 3, tradução nossa).

Para acompanhar essa consolidação da teoria do BPM em uma organização, podemos fazer um rastreamento evolutivo da maturidade da organização através da vistoria constante de seis elementos centrais (Quadro 14), que representam fatores críticos de sucesso na gestão de processos de negócio, permitindo identificar o nível de maturidade do modelo de BPM aplicado na instituição.

Quadro 14 - Os seis elementos centrais do BPM

<b>Fatores</b>	<b>Áreas de Competências</b>				
<b>Alinhamento estratégico</b>	Planejamento de melhoria de processo	Vínculo entre capacidade estratégica e de processo	Arquitetura de processo empresarial	Medidas de processo	Clientes e partes interessadas dos processos
<b>Governança</b>	Tomada de decisões em gestão de processos	Papéis; responsabilidade de processo	Vínculo entre medidas e desempenho de processo	Padrões de processos relacionados	Conformidade da gestão de processos
<b>Métodos</b>	Desenho e modelagem de processos	Implementação e execução de processo	Monitoramento e controle de processo	Inovação e melhoria de processo	Gestão de programas e projetos de processo
<b>Tecnologia da Informação</b>	Desenho e modelagem de processo	Implementação e execução de processo	Monitoramento e controle de processo	Inovação e melhoria de processo	Gestão de programas e projetos de processos
<b>Pessoas</b>	Habilidades e especialidades de processo	Conhecimento sobre gestão de processos	Formação em processo	Colaboração nos processos	Líderes de gestão de processos
<b>Cultura</b>	Receptividade a mudanças de processo	Valores e crenças nos processos	Atitudes e comportamentos nos processos	Atenção da liderança aos processos	Redes sociais de gestão de processos

Fonte: adaptado de Brocke e Rosemann (2013, p. 112).



Fica compreendido que BPM na organização possibilita o alinhamento dos processos de negócios com as estratégias organizacionais, focando, constantemente, nos interesses dos clientes, conduzindo a busca constante e efetiva do alto desempenho, por meio de melhorias em uma área específica, ao longo de toda organização ou entre organizações. Partindo para a modelagem de processos, o BPM dispõe de uma notação própria, denominada BPMN.

### 3.2 Business Process Model and Notation (BPMN)

*Business Process Model and Notation* ou *Business Process Modeling Notation* é um padrão de notação de modelagem de processos de negócios da *Business Process Management Initiative* (BPMI), incorporado ao *Object Management Group* (OMG), grupo que estabelece padrões para sistemas de informação.

Essa notação foi apresentada por Stephen A. White, no artigo *Introduction to BPMN*, divulgado em maio de 2004. A partir desse momento, a aceitação do BPMN tem crescido sob várias perspectivas com sua inclusão nas principais ferramentas de modelagem.

Essa notação apresenta um grupo robusto de símbolos para modelagem de diferentes prismas de processos de negócio. Como na maior parte das notações, os símbolos descrevem relações claramente definidas, tais como fluxos de atividades e ordem de precedência, no BPMN, existem as *raias*, que dividem um modelo em várias linhas paralelas. Cada *raia* representa um papel desempenhado por um ator na execução do trabalho. O trabalho se desloca de atividade para atividade seguindo a trilha do fluxo de papel a papel (ABPMP BRASIL, 2013, p. 79-80).

Na primeira versão, BPMN 1.0 *Specification*, White (2004, p. 2, tradução nossa) define as quatro categorias básicas de elementos, que são: **objetos de fluxo; objetos de conexão; raias (*swimlane*) e artefatos**. Esses itens formam o conjunto essencial de elementos para uma notação simples. Entretanto, dependendo da complexidade do processo de negócios, existe um conjunto estendido, que oferece outras notações gráficas de modelagem para atender a uma demanda mais complexa.

Na categoria **objetos de fluxos** (Figura 10), estão contidos os eventos, as atividades e os *gateways*. Podem ter eventos iniciais, intermediários ou finais. As atividades são desmembradas em processo, subprocesso e tarefas, e representam o

trabalho que ocorre em uma empresa. Os *gateways* determinam as ramificações, bifurcações, junções ou fusões de caminho em um processo. É possível colocar marcadores no *gateway* para indicar o comportamento de um determinado elemento (BROCKE; ROSEMAN, 2013, p. 128, grifo nosso).

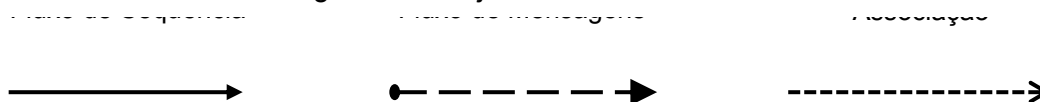
Figura 10 - Objetos de Fluxos



Fonte: Brocke e Rosemann (2013, p. 129).

Os **objetos de conexão** (Figura 11) são os responsáveis por vincular os objetos de fluxo. O **fluxo de mensagens** indica um movimento de troca de mensagens entre entidades de negócio ou funções, e o **fluxo de sequência** define a ordem de execução das atividades em um processo. Já a **associação** é usada para concatenar objetos gráficos e de texto, que não são de fluxo, com os objetos de fluxo.

Figura 11 - Objetos de conexão



Fonte: Brocke e Rosemann (2013, p. 129).

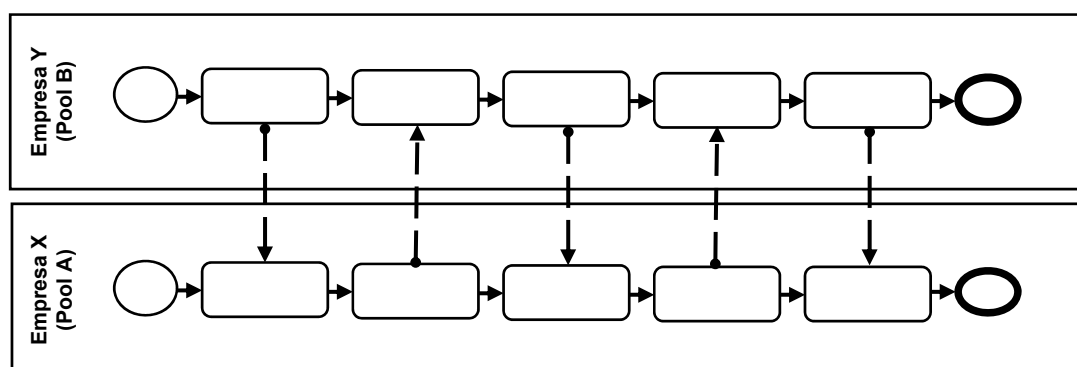
As **raias (swimlanes)** de **piscinas (pool)** representam os participantes (ator ou função) em um processo e trabalha como quadro gráfico para um conjunto de ações realizadas por esse participante. Com a divisão das piscinas em raias (cria-se, portanto, uma subdivisão) que facilita a organização das atividades. (Figura 12).

Figura 12 – Piscina e raias



Fonte: elaborado pelo autor.

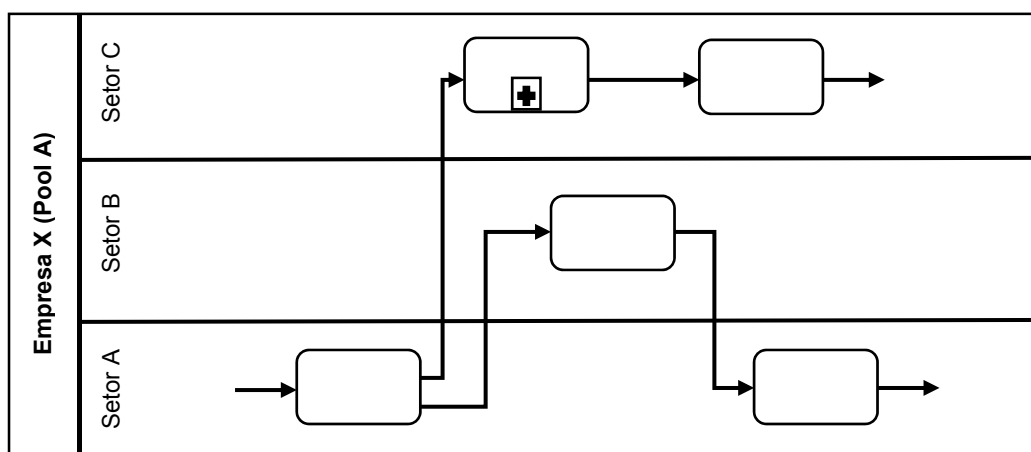
Já as piscinas são usadas quando o diagrama envolve duas entidades de negócios ou participantes distintos (Figura 13) e estão fisicamente separados no diagrama. As atividades em cada piscina são consideradas processos independentes. Assim, o fluxo de sequência não pode cruzar o limite de uma piscina. O fluxo de mensagens é o mecanismo utilizado para mostrar a comunicação entre os dois participantes e, portanto, deve conectar duas piscinas (WHITE, 2004, p. 4, tradução nossa).

Figura 13 - Um exemplo de BPMN com mais de um *pool* (piscina)

Fonte: adaptado de White (2004, p. 5).

As raias estão mais relacionadas às metodologias tradicionais de modelagem de processos. As raias são, frequentemente, usadas para separar as atividades associadas a um papel ou uma função específica da própria empresa (Figura 14). O fluxo de sequência pode cruzar os limites das raias dentro de uma piscina, mas o fluxo de mensagens não pode ser usado entre os objetos de fluxo em raias da mesma piscina (WHITE, 2004, p. 5, tradução nossa).

Figura 14 - Um exemplo de fluxo de processos em BPMN com raias



Fonte: elaborado pelo autor.

Já os **artefatos** (Figura 15) são objetos de dados, grupos e anotações (comentários). Os **objetos de dados**, tal como se considera, não têm nenhum outro efeito sobre o processo, exceto oferecer informações sobre os recursos necessários ou produzidos pelas atividades. O construto **grupo** é um apoio visual utilizado para finalidades de documentação ou análise, enquanto a **anotação de texto** é empregada para acrescentar informações adicionais sobre determinados aspectos do modelo (BROCKE; ROSEMAN, 2013, p. 129, grifo nosso).

Figura 15 - Exemplos de artefatos do BPMN

Objetos de Dados

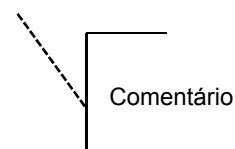


Nome  
(Estado)

Grupos



Anotações

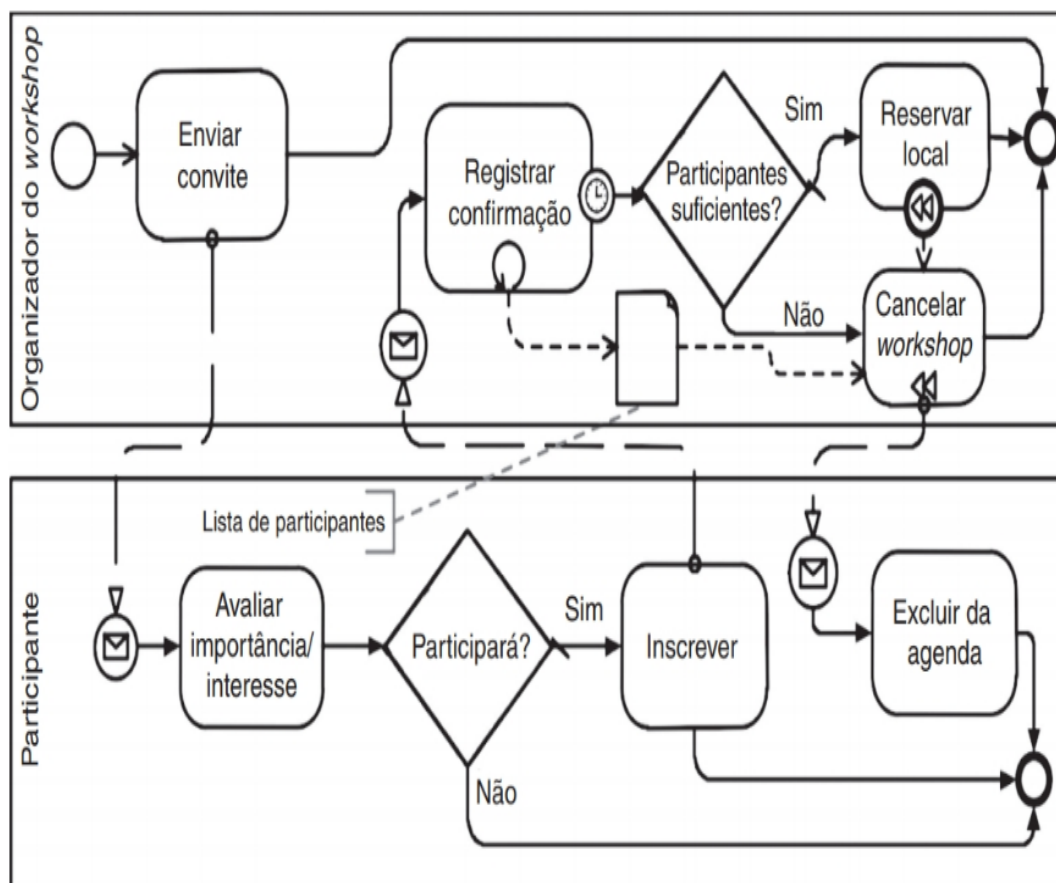


Comentário

Fonte: White (2004, p. 6, tradução nossa).

O BPMN permite aos modeladores e às ferramentas de modelagem alguma flexibilidade para estender a notação básica e fornecer uma capacidade de contexto adicional apropriado para uma situação de modelagem mais específica. A Figura 16 mostra um exemplo de processo de BPMN com as quatro categorias essenciais de um processo.

Figura 16 - Modelo de BPMN de um organizador de workshop



Fonte: Brocke e Rosemann (2013, p. 130).

Trabalhar corretamente com os modelos de BPMN exige uma consulta constante ao guia de modelagem, visto que esses modelos são orientados por padrões organizacionais, que possibilitam em longo prazo a construção de um modelo integrado de negócio da organização e devem ser respeitados para garantir a eficácia e as suas vantagens.

Esses padrões devem reger tudo, desde as piscinas e raias (papel) até como as atividades são orquestradas, quais dados serão coletados, entre outros. Para

enriquecer o conhecimento sobre o modelo BPMN, fez-se um quadro com algumas das principais características e informações a respeito.

Quadro 15 - Informações básicas sobre o BPMN

Principais características	Ícones organizados em conjuntos descritivos e analíticos para atender a diferentes necessidades de utilização. Notação permite indicação de eventos de início, intermediário e fim; fluxo de atividades e mensagens; comunicação intranegócio e colaboração internegócio.
Usabilidade	Para apresentar um modelo de processos para públicos alvo diferentes. Para simular um processo de negócio com um motor de processo. Para gerar aplicações em BPMS a partir de modelos de processos.
Vantagens	Uso e entendimento difundido em muitas organizações. Versatilidades para modelar as diversas situações de um processo. É compatível com as ferramentas BPMS.
Desvantagens	Exige treinamento e experiência para uso correto do conjunto completo de símbolos. Dificulta visualização do relacionamento entre vários níveis de um processo. Diferentes ferramentas podem ser necessárias para apoiar diferentes subconjuntos da notação. Origem na tecnologia da informação inibe seu uso por pessoal de negócio.

Fonte: adaptado de ABPMP Brasil (2013, p. 80).

Observando o quadro, percebe-se a versatilidade da notação BPMN, bem como a sua importância para uma organização que visa a gerenciar processos de negócios. Destaca também a necessidade de conhecer bem o modelo para que a eficácia na sua aplicabilidade realmente aconteça. O quadro expõe algumas vantagens e desvantagens e, por fim, aponta a possibilidade de trabalhar o modelo com uso de ferramentas tecnológicas (as ferramentas de BPMS).

### 3.3 *Business Process Management Suite / System (BPMS)*

Para iniciar as discussões a respeito do BPMS, também conhecido como *Business Processes Management Suite/System*, deve-se verificar seus conceitos.

O BPMS é uma nova categoria de software de gerenciamento que abre uma nova era para a infraestrutura de negócios baseada em tecnologias da informação. A tecnologia de gerenciamento de processos de negócios (BPM) coordena os dados e ações de diferentes sistemas de tecnologia da informação (TI) e permite que as empresas transformem as interações do cliente em oportunidades. Ela permite que as empresas modelem, implantem e gerenciem processos de negócios considerados críticos [...] (KOTELNIKOV, [2008?], p. 1, tradução nossa).

Conjunto de aplicações, ferramentas e *softwares* de tecnologia da informação objetivando implantar o *modus operandi Business Process Management*, mantendo, assim, clientes, fornecedores, empregados e todo e qualquer elemento integrado por meio da automatização dos processos de negócio (CRUZ, 2010, p. 90-91). Outro conceito interessante é o de Valle e Oliveira (2013, p. 149), que conceituam os *softwares* BPMS como:

Conjuntos de ferramentas que servem para executar (automatizar) processos de negócio. No nosso meio, softwares com essas características são conhecidos como suites. Assim, o BPMS por vezes é referenciado como *Business Process Management System* e outras vezes como *Business Process Management Suite*.

Resumidamente, esses conceitos favorecem o entendimento que BPMS ajuda na automatização tanto dos processos primários quanto dos secundários de uma organização. Entretanto, vale ressaltar que as indústrias com processos de produção contínua, como são os casos das indústrias químicas, petroquímicas e petrolíferas, terão dificuldades em implantar um *software* de BPMS porque esses tipos de processos produtivos já possuem um *workflow* embutido nas estruturas da própria planta de produção. Fora essas exceções, todos os demais processos existentes num ambiente de negócio podem ser automatizados por um *software* BPMS.

Existe uma dualidade teórica envolvendo BPMS e *Workflow* (fluxo de trabalho ou fluxograma). Alguns teóricos apontam o BPMS como uma evolução do *Workflow*, sendo que a principal diferença estaria no fato de o *Workflow* ter como principal responsabilidade automatizar os processos enquanto que o BPMS automatiza a organização como um todo. Outros defendem que todos os *softwares* de BPMS são, essencialmente, *softwares* de *Workflow* com novas funcionalidades agregadas. Seguindo esse raciocínio, os *softwares* de BPMS continuam sendo fundamentalmente *softwares* de *Workflow*, entretanto, com novas aplicabilidades.

Podemos dizer que BPMS são aparatos de *software* com embasamento metodológico e ferramental, que possibilitam automatizar e controlar os processos de negócio, seguindo as premissas do BPM, no intuito de reduzir retrabalhos, erros de execução, melhorando, assim, a produtividade e o desempenho dos processos de negócio.

Existem diversos tipos de abordagens classificatórias que se intercalam, integram e interagem entre si para formar um BPMS. Nesse sentido, há três grandes grupos de tecnologias que compõe os requisitos de um BPMS: os padrões de conformação, as linguagens de programação e os componentes de integração (VALLE; OLIVEIRA, 2013, p. 150).

Os profissionais em BPMS usam as tecnologias no intuito de simplificar e automatizar o ambiente de negócio de qualquer tipo de instituição. Geralmente, as arquiteturas (*framework*) dos *softwares* de BPMS são integradas de tecnologias multidisciplinares, ou seja, de outras ciências que são adaptadas para atender aos objetivos específicos do BPM.

Para fazer a escolha do *software* ideal para uma determinada organização, é oportuno ter conhecimento das principais características dessas tecnologias integradoras do BPMS. Fazendo um resumo com informações preliminares de cada tecnologia, baseado em Cruz (2010, p. 123-155) e Valle e Oliveira (2013, p. 152-158), têm-se:

- a) As **ferramentas de modelagem de organizações** servem para ajudar no planejamento estratégico da organização;
- b) As **ferramentas para modelagem de processos** englobam as tecnologias para organização, desenho, redesenho, análise e modelagem de processos de negócio. Essas ferramentas são parametrizadas no modelo *Workflow Management Coalition* (WfMC);
- c) As **ferramentas para estatística** trabalham em cima dos indicadores de eficiência, eficácia e adaptabilidade, sendo que, no BPMS, requer, no mínimo, os seguintes parâmetros: tempo de ciclo (*cycle time*); tempo de processamento (*processing time*); tempo de atraso ou retardo (*lag time*);



- d) As **ferramentas para simulações** focam em simular os processos desenhados, redesenhados ou modelados através de prospecção de cenários, com base em modelos matemáticos;
- e) As **ferramentas para gerenciamento de regras de negócio** são as regras, rotas e papéis do processo, responsáveis pelos elementos de automatizar e controlar os processos por uma tecnologia da informação;
- f) As **aplicações de BPM** são os sistemas de informações construídos para dar dinamicidade e a automaticidade no tratamento das ocorrências processadas por qualquer processo de negócio;
- g) As **ferramentas para monitoração de processos** estão relacionadas com a monitoração do processo, como, as ferramentas para redirecionamento de ocorrências, para rearranjo de lista de atores, para a mudança de destinatários ou para controle de carga de trabalho. Dependem do nível de monitorização adotado na empresa;
- h) As **ferramentas para desenvolvimento de *software*** possibilitam a criação dos sistemas específicos com características especiais. Está diretamente relacionado com o nível de robustez que a organização decidir que o sistema atenderá;
- i) As **ferramentas *Enterprise Application Integration (EAI)*** são as responsáveis por integrar várias plataformas de *software* e sistemas. É um diferencial para a organização. Existem, basicamente, quatro tipos: de banco de dados; de aplicações; de *data warehouse* e de sistemas web;
- j) As **ferramentas *Service-Oriented Architecture (SOA)*** são as tecnologias *web* nas organizações, visam a soluções que vão do desenvolvimento da estrutura SOA à implantação dos *web services* em ambientes integrados;
- k) As **ferramentas para gerenciamento do ambiente *workflow*** são os responsáveis por monitorar e administrar ambientes, gerenciando os bancos de dados, abrindo e fechando processos, redirecionando filas e destinatários, entre outros tipos de eventos;
- l) Os **servidores de aplicações BPMS** são os repositórios construídos com base nos princípios que embasam o *software workflow*, podendo ter sua integração ao ambiente BPMS através dos motores existentes no módulo

*Workflow* do BPMS ou por meio do uso de integradores como o EAI e o SOA;

- m) As **linguagens BPMS** são as instruções que possibilitam a programação de funcionalidades dentro de uma estrutura (*framework*) de *software* BPMS. Divididas em dois grupos de linguagem: a linguagem generalista (abrangente) e a linguagem especialista (adequada para propriedades de alta especificidade e particularidade).
- n) O **Enterprise Resource Planning (ERP)**, o **Customer Relationship Management (CRM)** e os demais **Softwares e Aplicações** são produtos que melhoram a gestão, automatizando e integrando atividades, potencializando a capacidade e funcionalidade do sistema como um todo.
- o) **Data Warehouse (DW)** e **Business Intelligence (BI)** beneficiam-se, se corretamente integrados ao BPMS, por automatizar rotinas de estratificação e extração de dados através do DW, bem como, por suas rotinas de geração de relatórios gerenciais com a ajuda do BI.

Diante disso, fica evidenciado que, para um gestor automatizar os processos de negócio, existe uma gama de tecnologias capazes de atender a diferentes necessidades. A escolha e a implementação do BPMS podem variar entre simples ou complexa, barata ou cara, estando tudo relacionado com a disponibilidade, o interesse, os objetivos e a capacidade financeira da organização para investir em ferramentas e tecnologias desse tipo.

Por conseguinte, constata-se que a Gestão de Processo e os modelos BPM, BPMN e BPMS são o cerne desse trabalho, pois, foram os métodos utilizados, nesta pesquisa, para organização e tratamento dos dados, preparando-os para a análise.

Os diagramas gerados, documentos identificados e demais elementos que compõem as atividades de mapeamento de gestão de processos possuem ligação direta com os registros arquivísticos de uma organização. Tais tarefas documentam e organizam o fluxo informacional, seja em suporte físico ou digital. Contudo, para atender a determinadas especificidades dos registros arquivísticos, determinados requisitos devem ser observados, os quais serão discutidos no próximo tópico.

### 3.4 Análise de processo de trabalho para registros para fins arquivísticos

Todas as instituições para atingir seus objetivos precisam executar processos de trabalho, que compõem o negócio da organização. E esses processos são os responsáveis por produzirem registros que evidenciam a concretização de cada uma das etapas do processo. A ISO/TR 26122 (2008, p. v, tradução nossa) alerta que:

Toda organização gera registros de seus processos de trabalho. Esses registros constituem evidências das metas e objetivos da organização, de suas decisões e de suas transações. Para entender completamente esses “registros de negócios”, é necessário entender os processos de trabalho que os geraram. Esse entendimento também pode ser usado para identificar os registros que devem ser gerados a partir dos processos de trabalho e gerenciá-los através do tempo como ativos da organização.

A análise do processo de trabalho em uma organização pode discorrer de uma simples verificação pontual até uma complexa e profunda investigação. O que vai balizar o nível de detalhamento a ser visto é o objetivo da análise, sendo válido destacar que o principal objetivo de qualquer análise será o de gerar valor para a organização.

Porém, existe um objetivo específico para sua aplicabilidade, e este deve estar condizente com a necessidade particular daquela organização. Os objetivos específicos de uma análise de processo de trabalho, geralmente, visam à melhoria do processo, entre esses, podem ser citados: reduzir custos, desperdícios ou tempo; evitar retrabalhos; aumentar a produtividade; melhorar o fluxo; identificar os pontos críticos do processo, entre outros.

De uma geral, a análise do processo avalia como os processos estão sendo executados, identificando carências, erros, gargalos e necessidades de transformações que podem impactar desde uma simples mudança operacional como até uma reestruturação do planejamento estratégico da empresa.

Para fins deste estudo, determinou-se a análise dos processos de trabalho quanto aos aspectos de criação e controle dos registros. Foi utilizado como documento-base a ISO/TR 26122, emitido em 2008, cujo conteúdo está em língua estrangeira, o que exigiu a sua tradução para a realização desta pesquisa.

A ISO/TR 26122 trata da análise do processo de trabalho para registros arquivísticos e foi elaborada pelo Comitê Técnico ISO/TC 46 (informações e documentação), Subcomitê 11 (Arquivos/Gerenciamento de registros).

Esse documento é destinado aos profissionais de registro (ou pessoas designadas dentro de uma organização para gerenciá-los), ou seja, aos responsáveis por criar e gerenciar registros em um sistema de negócios ou *software* de aplicação dedicado a registros; bem como aos analistas de sistemas/negócios responsáveis pela concepção de processos de negócios e/ou sistemas que criarão ou gerenciarão registros. A análise da ISO/TR 26122 envolve identificar: a) relação entre os processos de trabalho e seu contexto empresarial; b) relação entre os processos de trabalho e as regras que regem a sua aplicação (derivado do ambiente regulatório relevante); c) decomposição hierárquica dos processos de trabalho em seus componentes ou partes constituintes; d) interdependência sequencial entre processos de trabalho discretos ou transações individuais.

Esta análise serve para fornecer uma identificação clara dos requisitos de criação de registros, facilitando a captura automática e o gerenciamento desses registros conforme a execução do trabalho. Além disso, ele ajuda na definição de relações contextuais empresariais entre os registros e seus agrupamentos lógicos, garantindo, assim, uma documentação clara dos processos de trabalho e facilitando a recuperação, retenção e acesso dos registros com base no conhecimento do negócio.

O escopo da ISO/TR 26122 fornece uma orientação na perspectiva de criação, captura e controle de registros informacionais, identificando dois tipos de verificação: a) análise funcional (decomposição de funções em processos) e b) análise sequencial (investigação do fluxo de transações).

Sendo que, cada uma delas implica uma revisão preliminar do contexto onde ela será aplicada. A ISO/TR 26122 descreve uma aplicação prática e pode ser aplicada em conjunto com a ISO 15489, que trata do gerenciamento de registros.

### **3.5 Análise qualitativa de processo**

Neste trabalho, têm-se o mapeamento que registra uma realidade momentânea dos fluxos e das atividades, tarefas e recursos utilizados em um processo, permitindo

a partir daí, buscar formas de otimizá-lo. Assim, a análise qualitativa do processo vai buscar entender e aprimorar o seu desempenho.

Com base em Dumas *et al.* (2013), foi elaborado um quadro com algumas das técnicas aplicáveis, que podem ser utilizadas para analisar qualitativamente um processo.

Quadro 16 - Técnicas para Análise Qualitativa em Processos

Tipo de Análise	Técnicas	Objetivo
Análise de Valor Agregado	Classificação de valor e eliminação de desperdício.	Visa a identificar desperdícios, atividades que não agregam valor ao negócio.
Análise de Causa-Raiz	Diagramas de Causa e Efeito	Visa a classificar fatores que sustentam as ocorrências de um problema.
Análise de Causa-Raiz	Diagramas de Árvore	Visa a identificar relações recursivas de causa e efeito entre fatores.
Análise de Impacto	Registro de Problemas e Gráfico de Pareto	Visa a documentar os problemas de forma semiestruturada e analisar seus impactos no negócio, focando nos itens que dão maior retorno para organização.
Análise de Impacto	Registro de Problemas e Gráfico PICK	Visa a documentar os problemas de forma semiestruturada e analisar seus impactos no negócio, focando no <i>trade-off</i> entre recompensa e dificuldade.

Fonte: elaborado pelo autor.

Existem outras técnicas que possibilitam análises em processos, entretanto, serão explanadas, de forma sucinta, as relacionadas no Quadro 16, trazendo algumas características de cada tipo de análise.

A análise da causa raiz decorre da identificação de eventos indesejados nos processos de negócio, em que se registram esses problemas e se trabalham, entre os participantes do processo, as causas raízes desses empecilhos. Dumas *et al.* (2013, p. 191, tradução nossa) reforça que “no contexto da análise do processo de negócios, a análise da causa raiz é útil para identificar e entender os problemas que impedem que um processo tenha um melhor desempenho”.

Dentre as técnicas que trabalham causa raiz, destaca-se o Diagrama de Causa e Efeito, também chamado de Diagrama de Ishikawa ou Diagrama Espinha de peixe, que tem a finalidade principal de organizar e classificar as causas dos problemas (efeitos), utilizando, geralmente, a metodologia do 6M (método, material, máquina, mão de obra, medida e meio ambiente).

Outra forma de trabalhar a análise de causa raiz é com o Diagrama de Árvore, também conhecido como, Diagrama dos 5 (cinco) porquês, que parte da ideia que repetindo a pergunta “Por que isso acontece? ”, cinco vezes, a solução será encontrada. Ao responder cada questionamento, vai-se detalhando, cada vez mais, o problema, ramificando, assim, o formato que lembra os galhos de uma árvore. Essa ferramenta permite organizar a informação e visualizar os diferentes níveis de detalhamento de um problema.

A análise de impacto permite entender as consequências dos problemas que ocorrem em um processo, o que possibilita priorizar ações, visando aos interesses da organização. Inicialmente, é fundamental que se registre os problemas encontrados no processo, listando-os. Sugere-se que haja, na lista, o nome do problema, descrição, prioridades, suposições e impactos preliminares. Dumas *et al.* (2013) trabalha duas dessas técnicas, elas são distintas, porém, complementares para avaliar os impactos.

A primeira é o Gráfico de Pareto ou Diagrama de Pareto, também conhecido como Curva ABC (nomenclatura mais utilizada para análise de estoques), que categoriza problemas no intuito de observar quais ocasionam mais impactos para a instituição. Daychoum (2016, p. 183) diz que a análise de Pareto “proporcionará a você as informações necessárias para priorizar o seu esforço para garantir que você

está utilizando o seu tempo onde obterá o impacto mais positivo”. Essa análise baseia-se no princípio que uma pequena parte é responsável pelo maior impacto. Daí vem o conceito da curva 80-20, que significa que 20% dos problemas existentes em um processo são os responsáveis por 80% dos efeitos. Vale ressaltar que esses valores percentuais são meramente ilustrativos para entendimento do raciocínio, podendo ser 30% ou 15% dos problemas que representarão, respectivamente, 70% ou 85% dos efeitos.

A outra técnica de análise de impacto é o gráfico PICK (*Pick Chart*). Essa ferramenta permite a visualização dos problemas através de um gráfico com quatro quadrantes (*implement, challenge, possible, kill*) onde o eixo horizontal representa a dificuldade de abordar o problema, mais precisamente, de implantar uma melhoria; enquanto o eixo vertical captura o resultado, a recompensa pela implantação. O eixo X é dividido em fácil e difícil, e o eixo Y em baixo e alto. Resultando na classificação do problema em um dos quadrantes de acordo com o *trade-off* entre recompensa e dificuldade.

Por fim, a Análise de Valor Agregado, técnica adotada na execução desta pesquisa. Segundo Daychoum (2016, p. 435), a Análise do Valor Agregado “pode ser mais bem compreendida como Análise do Valor do Trabalho Realizado”.

Essa metodologia consiste em dois estágios complementares: a classificação de valor e a eliminação dos desperdícios. A classificação corresponde a identificar etapas desnecessárias em um processo para eliminá-las. No contexto deste trabalho, podem ser as tarefas, atividades ou até uma simples transação.

A forma mais adequada de iniciar a aplicação da Análise de Valor Agregado em um processo é posterior ao mapeamento do processo e da análise dos registros desse processo, visto que, são elaboradas listas de verificação, registros e documentação, contendo a decomposição e a hierarquização dos processos, a identificação das atividades, as tarefas, entre outros. Na ausência, o analista precisa fazer decomposição por meio de observação e entrevistas.

A etapa seguinte é identificar os interesses dos clientes do processo. Dumas *et al.* (2013, p. 186, tradução nossa) descreve como “um segundo pré-requisito para a análise de valor agregado é identificar quem é o cliente do processo e quais são os resultados positivos que o cliente busca do processo”, podendo, então, a partir daí, analisar cada passo do processo em relação ao valor agregado. Assim sendo, se as

etapas contribuírem para a satisfação do cliente, é considerada uma etapa de agregação de valor.

É importante entender que nem todas as etapas são essenciais para o cliente, porém, são necessárias para a realização do negócio. E devem ser assim consideradas. Por fim, existem as etapas que não agregam valor nem para o cliente e nem para o negócio, tratadas como desnecessárias, ou sem valor agregado. Dumas *et al.* (2013, p. 187, tradução nossa) resume o estágio de classificação de valor em três categorias, da seguinte forma:

- Valor Agregado (Value-adding - VA): Este é um passo que produz valor ou satisfação em relação ao cliente. Ao determinar se uma etapa agrega valor ou não, pode ser útil fazer a seguinte pergunta: O cliente estaria disposto a pagar por essa atividade?
- Valor Agregado para o Negócio (Business value-adding - BVA): A etapa é necessária ou útil para o negócio funcionar sem problemas, ou é necessário devido ao ambiente regulatório do negócio.
- Sem Valor Agregado (Non-value adding - NVA): a etapa que não se enquadra em nenhuma das outras duas categorias.

A classificação de valor é definida de modo subjetivo e depende do contexto, entretanto, deve-se deixar explícito, da melhor forma possível, a maneira adotada para balizar a categorização e classificação.

O segundo estágio da técnica de Análise de Valor Agregado ocorre após a identificação e a classificação das etapas do processo, e consiste em verificar a possibilidade de minimizar ou eliminar os passos classificados como “sem valor agregado”, ou seja, descartar aqueles que não agregam valor nem para o cliente nem impedem a realização do negócio. Dumas *et al.* (2013, p. 189, tradução nossa) diz que “algumas etapas do NVA podem ser eliminadas por meio da automação”.

Após a eliminação dos passos que não agregam valor, faz-se análise dos passos relacionados ao negócio e ao cliente, observando possibilidades de minimizar erros, aumentar a produtividade, evitar retrabalhos etc.



## **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Esta seção apresenta o trajeto metodológico utilizado nesta pesquisa com o intuito de atender aos objetivos propostos. Dessa maneira, são apresentados: a caracterização da pesquisa, a natureza e o tipo da pesquisa, o campo e os sujeitos da pesquisa, os instrumentos de coleta de dados e a forma de organização e análise dos dados coletados.

### **4.1 Caracterização da pesquisa**

A metodologia é o caminho com as regras e os procedimentos para chegar a determinado objetivo traçado. Gerhardt e Silveira (2009, p. 11) definem a metodologia científica como:

O estudo sistemático e lógico dos métodos empregados nas ciências, seus fundamentos, sua validade e sua relação com as teorias científicas. Em geral, o método científico compreende basicamente um conjunto de dados iniciais e um sistema de operações ordenadas adequado para a formulação de conclusões, de acordo com certos objetivos predeterminados.

Assim sendo, para caracterizar a pesquisa, é fundamental entender o que significa o termo “pesquisa” na lógica científica. De maneira sucinta, Silva e Menezes (2001, p. 19) dizem que significa “procurar respostas para indagações propostas”, complementado por Minayo, Deslandes e Gomes (2009, p. 16), que definem a pesquisa como:

A atividade básica da ciência na sua indagação e construção da realidade. É a pesquisa que alimenta a atividade de ensino e a atualiza frente à realidade do mundo. Portanto, embora seja uma prática teórica, a pesquisa vincula pensamento e ação. Ou seja, nada pode ser intelectualmente um problema se não tiver sido, em primeiro lugar, um problema da vida prática. As questões da investigação estão, portanto, relacionadas a interesses e circunstâncias socialmente condicionadas. São frutos de determinada inserção na vida real, nela encontrando suas razões e seus objetivos.

Então, só se inicia uma pesquisa quando houver um questionamento, uma dúvida, ou seja, um problema para o qual se busca a resposta. Acarretando dessa problematização o objetivo do trabalho a ser pesquisado.

Partindo dessa premissa, o objetivo principal desta pesquisa foi analisar os fluxos de informação do processo de aquisição por pregão eletrônico da Pró-Reitoria Administrativa (PRA) da UFPB, sob a ótica da análise de valor agregado.

Caracterizou-se, então, que a fundamentação metodológica científica deste trabalho seria na área das ciências sociais aplicadas, consistindo em um estudo de caso único do tipo descritivo com abordagem qualitativa.

Estudo de caso único por se concentrar em um caso específico e particular, visando ao conhecimento amplo e detalhado sobre o objeto. Gil (2008, p. 56-57) diz que “estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado [...]”, Severino (2007, p. 121) complementa, que a pesquisa do estudo de caso “se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, por ele significativamente representativo”.

A pesquisa é descritiva porque propõe verificar e relatar os fatos, no caso deste trabalho, consiste em descrever as atividades e os fluxos do processo, observando e fazendo relações de suas variáveis com os métodos BPM e a ISO/TR 26122. Gil (2008, p. 28) diz que a pesquisa descritiva:

Têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

É qualitativa porque abrange fenômenos particulares de uma instituição, com seu contexto específico, e se concretiza através de interpretações do pesquisador sobre o objeto de estudo, baseado em uma teoria existente. Gerhardt e Silveira (2009, p. 32) dizem que a pesquisa qualitativa se preocupa “com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais”. Michel (2009, p. 36-37) acrescenta que:

A pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica, particular, contextual e temporal entre o pesquisador e o objeto de estudo. Por isso, carece de uma interpretação dos fenômenos à luz do contexto, do tempo, dos fatos. O ambiente da vida real é a fonte direta para a obtenção dos dados, e a capacidade do pesquisador de interpretar essa realidade, com isenção e lógica, baseando-se em teoria existente, é fundamental para dar significado às respostas.

Com a caracterização metodológica da pesquisa partiu-se para delimitação do campo de pesquisa e seus sujeitos.

#### **4.2 Delimitação do campo de pesquisa**

Conhecer o campo de pesquisa corresponde à delimitação espacial onde o fenômeno, objeto de estudo, encontra-se situado. Neste trabalho, o campo de pesquisa foi a Pró-Reitoria Administrativa da Universidade Federal da Paraíba.

A UFPB é uma instituição de ensino superior pública federal vinculada ao Ministério da Educação. Ela está localizada no estado da Paraíba, com sede no campus I (na cidade de João Pessoa), possuindo ainda mais três campi no interior do estado: campus II (em Areia), campus III (em Bananeiras) e campus IV (no Litoral Norte, nas cidades de Rio Tinto e Mamanguape).

A Universidade Federal da Paraíba (2002), através do Conselho Universitário, aprovou o seu estatuto, anexo à Resolução n. 07/2002, trazendo em seu artigo 1º que:

A Universidade Federal da Paraíba, criada pela Lei Estadual n. 1.366, de 02 de dezembro de 1955, com a denominação de Universidade da Paraíba, e federalizada pela Lei n. 3.835, de 13 de dezembro de 1960, é uma instituição autárquica de regime especial, de ensino, pesquisa e extensão, vinculada ao Ministério da Educação, com sede e foro na cidade de João Pessoa e atuação em todo o Estado da Paraíba.

A Universidade Federal da Paraíba tem como visão o comprometimento com a excelência acadêmica, gerencial e organizacional, no intuito de promover sua liderança no processo de desenvolvimento científico-tecnológico, socioambiental, econômico e cultural. Ela traz como missão a geração e a difusão do conhecimento por meio de atividades de ensino, pesquisa e extensão, em estreita interação com os poderes públicos, setor produtivo e movimentos sociais, de modo a construir uma sociedade mais justa. Ademais, tem como principais valores: a ética; a transparência;

o respeito e o compromisso com o bem público; o respeito à diversidade; a valorização do ser humano; a sustentabilidade ambiental, econômica e social (UFPB, 2014, p. 14).

A Universidade Federal da Paraíba possui, atualmente, em sua estrutura organizacional oito pró-reitorias:

- Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) - Órgão responsável pelo planejamento e acompanhamento das estratégias e políticas de gestão de pessoas da Universidade [...]
- Pró-Reitoria de Assistência e Promoção ao Estudante (PRAPE) - Planejar, coordenar e controlar em nível de direção superior, as atividades de assistência e promoção ao estudante [...]
- Pró-Reitoria Administrativa (PRA) - Órgão auxiliar de direção superior incumbido de funções específicas e delegada pelo Reitor nas áreas de administração contábil e financeira, material, patrimônio e atividades auxiliares [...]
- Pró-Reitoria de Graduação (PRG) - Tem a função de planejar, coordenar e controlar as atividades de ensino de graduação da Universidade Federal da Paraíba [...]
- Pró-Reitoria de Pós-Graduação (PRPG) - Órgão que se destina à formação ampla e aprofundada de profissionais para atuarem na elaboração e difusão do saber filosófico, no desenvolvimento da ciência e da tecnologia e na produção e difusão do conhecimento [...]
- Pró-Reitoria de Pesquisa (Propesq) - Órgão auxiliar de direção superior incumbido de propor, planejar, coordenar, controlar, executar e avaliar as políticas de pesquisa científica e tecnológica mantidas pela Universidade [...]
- Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários (PRAC) - Órgão auxiliar de direção superior cujo titular exerce suas funções por delegação do Reitor [...]
- Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento (PROPLAN) - Instância responsável pelos assuntos referentes à gestão do planejamento da instituição. [...] (UFPB, 2017, p. 43-44).

Foi escolhida a Pró-Reitoria Administrativa como campo da pesquisa, porque é a pró-reitoria responsável pelas demandas relacionadas às melhorias na gestão de processos e eficiência dos controles internos, conforme as diretrizes apontadas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFPB, quinquênio 2014-2018.

- Otimização e melhoria no gerenciamento dos processos de compra e de contratação de serviços;
- Melhoria do gerenciamento e da modernização da área de compras e contratação com a elaboração do manual de procedimentos administrativos e da implantação do SIPAC;
- Promoção da eficiência dos controles internos (UFPB, 2014, p. 12).

Pró-Reitoria Administrativa (PRA) é um órgão auxiliar da Reitoria, localizada no campus I, sede da UFPB, incumbida de exercer as funções das áreas de

administração contábil e financeira, material, patrimonial e outras atividades auxiliares. Fundamentado no organograma disponível no PDI 2014-2018 (Anexo A), estão vinculados à PRA:

- a) Coordenação Administrativa (CA);
- b) Coordenação de Contabilidade e Finanças (CCF);
- c) Comissão Permanente de Licitação (CPL);
- d) Assessoria de Comércio Exterior.

A Coordenação Administrativa tem a finalidade de supervisionar e gerir as atividades relacionadas com a administração de material, patrimônio, serviço e atividades auxiliares. É constituída pelas seguintes divisões e seções:

- I – Divisão de Materiais, com: Seção de Compras, Seção de Cadastro e o Almoxarifado Central;
- II – Divisão de Patrimônio;
- III – Divisão de Serviços Auxiliares, com: Protocolo Geral, Arquivo Geral e Seção de Expedição.
- IV – Assessoria Técnica.

A Coordenação de Contabilidade e Finanças tem a finalidade de registrar e analisar os atos da gestão econômico-financeira da Universidade, sendo constituída dos seguintes setores:

- I – Divisão de Acordos e Convênios;
- II - Divisão de Administração Financeira;
- III - Divisão de Contabilidade.

A Comissão Permanente de Licitação tem o objetivo de receber, examinar e julgar todos os documentos e procedimentos relativos às licitações.

Já a Assessoria de Comércio Exterior responde à abertura de processo de importação, inscrição em eventos internacionais e publicação de artigo científico no exterior.

Os sujeitos desta pesquisa foram os usuários, funcionários e gestores responsáveis pelas atividades do processo de trabalho de aquisição por pregão eletrônico da Pró-Reitoria Administrativa (PRA) da UFPB.

### 4.3 Instrumentos de coleta de dados

Os instrumentos de coleta de dados e informações são as técnicas essenciais para concluir uma pesquisa. Deve seguir critérios rigorosos para que não comprometa a pesquisa. Existem diversas técnicas para coletar informações. Mas, para determinar qual instrumento será adotado, é fundamental ter o tema, os objetivos, o problema e a revisão bibliográfica predeterminados (MICHEL, 2009, p. 64).

Para compor o aporte teórico deste trabalho, foi feita uma pesquisa bibliográfica abarcando livros e artigos científicos sobre os temas propostos. Para definir os demais instrumentos de coleta da pesquisa, foi importante compreender o problema e o objetivo da pesquisa, mais precisamente, os objetivos específicos que relatam o caminho para chegar ao objetivo principal do trabalho. Nesta pesquisa, os objetivos específicos são:

- a) Identificar os processos de trabalho da Pró-Reitoria Administrativa da UFPB;
- b) Escolher o processo a ser analisado;
- c) Modelar os fluxos do processo escolhido;
- d) Validar o mapeamento com base na ISO/TR 26122;
- e) Avaliar os fluxos do processo de trabalho por meio da AVA com orientação para os registros arquivísticos, transparência e acesso às informações.

Inicialmente, para atender aos objetivos (a), (b) e (c), os instrumentos aplicados foram a pesquisa documental e de campo, entrevistas e observação. Severino (2007, p. 122-123) define pesquisa documental como:

No caso da pesquisa documental, tem-se como fonte documentos no sentido amplo, ou seja, não só de documentos impressos, mas sobretudo de outros tipos de documentos, tais como jornais, foros, filmes, gravações, documentos legais. Nestes casos, os conteúdos dos textos ainda não tiveram nenhum tratamento analítico, são ainda matéria-prima, a partir da qual o pesquisador vai desenvolver sua investigação e análise.

A pesquisa documental aconteceu por meio da análise dos regimentos, documentos internos e sites da instituição, através do levantamento bibliográfico sobre aplicabilidade do método BPM, com as notações do BPMN e o uso de um software

BPMS, bem como, através dos documentos e informações decorrentes do próprio processo estudado, além das informações geradas a partir das entrevistas aplicadas.

As entrevistas foram aplicadas aos funcionários da PRA, que atuam na execução das atividades do processo analisado. Essas entrevistas foram pautadas em um roteiro de entrevista semiestruturado (Apêndice A) com perguntas predefinidas, as quais serviram de orientação para os diálogos, entretanto, flexível, com a possibilidade de acréscimo de novos questionamentos quando o entrevistador achou necessário para o atendimento dos objetivos deste trabalho. Minayo, Deslandes e Gomes (2009, p. 64) definem a entrevista como:

Coleta de informações sobre determinado tema científico, é a estratégia mais usada no processo de trabalho de campo. Entrevista é acima de tudo uma conversa a dois ou entre vários interlocutores, realizada por iniciativa do entrevistador. Ela tem o objetivo de construir informações pertinentes para um objeto de pesquisa [...].

A observação *in loco* correspondeu ao acompanhamento dos fluxos do processo de trabalho complementando a compreensão e a elaboração da modelagem (desenho) do processo da maneira mais próxima da realidade. Lakatos e Marconi (2003, p. 195) classificam esse instrumento como “observação na vida real”, que segundo eles:

Normalmente, as observações são feitas no ambiente real, registrando-se os dados à medida que forem ocorrendo, espontaneamente, sem a devida preparação. A melhor ocasião para o registro é o local onde o evento ocorre. Isto reduz as tendências seletivas e a deturpação na reevocação.

Já para atender ao objetivo (d) validar o mapeamento com base na ISO/TR 26122, foi elaborado um *checklist* – formulário de verificação (Apêndice B) – baseado na ISO/TR 26122, contendo os requisitos de observação e coleta dos dados.

Por fim, para atender ao objetivo (e) analisar os fluxos do processo de trabalho e sua orientação para os registros arquivísticos, transparência e acesso às informações, o instrumento utilizado foi a pesquisa bibliográfica sobre técnicas para análise qualitativa de processos. E dentre as técnicas avaliadas, determinou-se a utilização da Análise de Valor Agregado como ferramenta a ser aplicada na análise do processo.

#### 4.4 Procedimentos para organização e tratamento de dados

A organização e o tratamento dos dados coletados através das entrevistas, das observações e da pesquisa documental foram realizados com a utilização dos métodos BPM (*Business Process Management*) e BPMN (*Business Process Model and Notation*) que são notações padrões de modelagem dos fluxos. O BPMS (*Business Process Management System*) utilizado durante o processo de modelar e organizar os fluxos foi o *Bizagi Modeler*. Este foi selecionado por ser um *software* livre, de fácil utilização e direcionado à aplicação do BPM.

Segundo Goiás (2017? p. 6), o *Bizagi Modeler* é:

Um software gratuito, desenvolvido pela empresa *BIZAGI*, para modelagem descritiva, analítica e de execução, de processos de negócio utilizando a notação BPMN em consonância com toda a disciplina de BPM. Além de permitir a modelagem dos fluxos de trabalho, suporta a elaboração de uma documentação bastante rica em relação ao processo e permite a publicação de toda esta documentação em alguns formatos diferentes de arquivo, inclusive no formato Web [...].

O *Bizagi* está alinhado 100% (cem por cento) com o método BPM, permitindo aos usuários conseguir, de maneira prática, visualizar, estruturar e monitorar os fluxos e as relações existentes nos processos, o que ajuda na identificação de problemas, e contribui para a eficiência e a eficácia dos resultados das empresas (CABRAL; GIOMO, 2013, p. 1).

O *software* foi aplicado tanto na organização quanto no tratamento dos dados, possibilitando o aproveitamento das informações coletadas.

Já a análise dos processos foi executada através de uma das técnicas de análise qualitativa para processos sugeridas por Dumas *et al.* (2013), e, dentre as técnicas avaliadas no referencial teórico, foi selecionada a **Análise de Valor Agregado (AVA)**, por se alinhar ao objetivo e ao problema desta pesquisa.

A Análise de Valor Agregado visa a melhorar o desempenho do processo, “enxugando os resíduos”, ou seja, eliminando ou minimizando as etapas que não agregam valor ao processo.

Assunção (2003, p. 2) define a Análise de Valor como:



Uma metodologia que visa a redução dos custos, a melhoria da qualidade, a confiabilidade, a segurança ao desenvolvimento de novas alternativas, dentre outras, buscando um valor agregado maior, por meio do desenvolvimento de soluções apropriadas, mediante análise.

O método AVA, proposto por Dumas *et al.* (2013), é composto por dois estágios: o primeiro discorre sobre a categorização de cada um dos passos/etapas (atividades) do processo, e o segundo, acontece com a possível eliminação ou minimização das atividades desnecessárias.

O **primeiro estágio** da análise consiste na elaboração de um quadro conforme modelo abaixo.

Quadro 17 - Quadro de Análise de Valor Agregado

Transações (Atividades)	Categorização

Fonte: elaborado pelo autor com base em Dumas *et al.* (2013).

Na coluna transações (atividades), devem-se listar todas as atividades existentes no processo, e, na coluna categorização, deve-se preencher, a partir da adaptação do método AVA de Dumas *et al.* (2013), com as seguintes categorias:

- a) usuário – categoria focada nos clientes do processo. Usa-se a simbologia **VAU (Valor Agregado ao Usuário)**. Apoiando-se na LAI (Lei de Acesso à Informação), essa categoria representa todas as atividades que têm interface direta com os usuários do processo. São considerados usuários, neste processo, os requisitantes (internos e externos), bem como os fornecedores (licitantes);
- b) instituição – categoria focada na realização legal do processo em si. Com a simbologia **VAI (Valor Agregado à Instituição)**, essa categoria abarca as atividades impostas pelas normatizações/legislações que regem o processo. Neste processo específico, são as atividades exigidas pela Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; IN-05 (2014) e IN-03 (2017);
- c) registro – categoria focada na documentação e nas informações. Usa-se a simbologia **VAR (Valor Agregado ao Registro)**. Apoiando-se nas informações adquiridas com base ISO/TR 26122 (Apêndice E), essa categoria contempla as

atividades que exigiram elaboração de documentação e registros essenciais para a execução do processo;

- d) sem valor agregado – com a simbologia **SVA (Sem Valor Agregado)**, essa categoria abrange as atividades que não estiveram representadas em nenhuma das outras três alternativas anteriores. E são essas atividades que devem ser analisadas no segundo estágio.

O **segundo estágio** da análise trabalha as atividades do processo, que foram categorizadas como “Sem Valor Agregado”, verificando possibilidades para minimização ou eliminação dessas atividades, no intuito de otimizar o fluxo. Essas atividades foram listadas e avaliadas, separadamente, por quadros, contendo sugestões de melhorias afins. As soluções devem ser apresentadas para a alta gerencia avaliar a possibilidade de implantação dessas melhorias.

## 5 ANÁLISES E RESULTADOS

Esta seção descreve o processo estudado, a forma de organização e análise dos dados, bem como os resultados da pesquisa. Traz o passo a passo de como foram executadas e tratadas as informações obtidas através das entrevistas, da pesquisa documental e da observação referentes ao processo analisado.

### 5.1 Identificação dos processos da pró-reitoria administrativa

Com a definição do campo de pesquisa e dos instrumentos de coleta, organização e tratamento, prosseguiu-se para a etapa de identificação dos processos de trabalho realizados na PRA. Através de entrevistas, pesquisa de campo e documental, constatou-se a existência dos seguintes processos de trabalho:

Quadro 18 - Processos de Trabalho executados na Pró-Reitoria Administrativa

1	Processo de Trabalho de Aquisição por Pregão – Tradicional
2	<b>Processo de Trabalho de Aquisição por Pregão – SRP (Sistema de Registro de Preço)</b>
3	Processo de Trabalho de Aquisição por Pregão – Participante (IRP Externa)
4	Processo de Trabalho de Aquisição por Pregão – Adesão
5	Processo de Trabalho de Aquisição por Dispensa – Compra Direta
6	Processo de Trabalho de Aquisição por Dispensa – Cotação Eletrônica
7	Processo de Trabalho de Aquisição por Inexigibilidade
8	Processo de Trabalho de Contratação por Pregão – Tradicional
9	Processo de Trabalho de Contratação por Pregão – SRP
10	Processo de Trabalho de Contratação por Pregão – Participante (IRP Externa)
11	Processo de Trabalho de Contratação por Pregão – Adesão
12	Processo de Trabalho de Contratação por Dispensa – Compra Direta
13	Processo de Trabalho de Contratação por Dispensa – Cotação Eletrônica
14	Processo de Trabalho de Contratação por Inexigibilidade
15	Processo de Trabalho de Emissão de Empenho
16	Processo de Trabalho de Notificação aos Fornecedores
17	Processo de Trabalho de Cobrança aos Fornecedores
18	Processo de Trabalho de Sanções aos Fornecedores
19	Processo de Trabalho de Troca de Marca

20	Processo de Trabalho de Reequilíbrio de Preço
21	Processo de Trabalho de Pagamento de Diárias – Nacional
22	Processo de Trabalho de Pagamento de Diárias – Internacional
23	Processo de Trabalho de Pagamento de Passagens – Nacional
24	Processo de Trabalho de Pagamento de Passagens – Internacional
25	Processo de Trabalho de Pagamento de Bolsas
26	Processo de Trabalho de Pagamento de Taxa de Inscrições – Nacional
27	Processo de Trabalho de Pagamento de Taxa de Inscrições – Internacional
28	Processo de Trabalho de Classificação e Tombamento de Material Permanente
29	Processo de Trabalho de Pagamento de Auxílio Funeral
30	Processo de Trabalho de Comodato
31	Processo de Trabalho de Recolhimento de Bens Inservíveis
32	Processo de Trabalho de Leilão de Bens Inservíveis
33	Processo de Trabalho de Elaboração de Contratos
34	Processo de Trabalho de Acordos e Convênios
35	Processo de Trabalho de Liquidação de Despesas
36	Processo de Trabalho de Apropriação de Despesas
37	Processo de Trabalho de Arrecadação
38	Processo de Trabalho de Importação – Comércio Exterior
39	Processo de Trabalho de Protocolo
40	Processo de Trabalho de Arquivamento
41	Processo de Trabalho de Expedição
42	Processo de Trabalho de Recebimento de Material
43	Processo de Trabalho de Entrega de Material
44	Processo de Trabalho de Catalogação de Material
45	Processo de Trabalho de Pesquisa de Preço
46	Processo de Trabalho de Divulgação de IRP Interna
47	Processo de Trabalho de Divulgação de IRP Externa

Fonte: elaborado pelo autor com base nos resultados da pesquisa.

Esses processos de trabalho são resultados das entrevistas e da observação. Por exemplo, o entrevistado 1 (um) contribuiu na identificação dos processos de trabalho quando respondeu à pergunta 13 (treze), que questiona sobre quais processos de trabalho existem na PRA. O entrevistado 1 (um) respondeu:

Muitos. Além do processo de aquisição por pregão que pode ser o tradicional ou o eletrônico. Tem por adesão; por dispensa: compra direta e cotação eletrônica; por inexigibilidade, todos esses são replicados na contratação também; ainda tem o processo de notificação, cobrança e sanções aos fornecedores; processos de pagamento com vários tipos específicos; recebimento e entrega de

material; emissão de empenho; troca de marca; reequilíbrio de preço, entre outros.

O resultado completo das entrevistas pode ser acessado no Apêndice C. Ressalta-se que esses processos não possuem nomenclaturas formais (não estão documentados), ou seja, foram nomeados para os fins dessa pesquisa e que existem processos que são complementares decorrentes das variações dos fluxos de trabalho.

## 5.2 Escolha do processo a ser analisado

Diante desse cenário, deu-se início à fase que constituiu em definir qual dos processos de trabalho seria modelado e analisado conforme metodologia definida, servindo de modelo e parâmetro para os demais processos. A definição deste processo partiu do entendimento de que se deveria selecionar um que contivesse características de complexidade e regularidade de utilização para a PRA, pois a conclusão desta pesquisa colaboraria na aplicabilidade desse método para os demais processos da área.

Com bases nesses preceitos, foi escolhido junto aos gestores da PRA o **Processo de Trabalho por Pregão Eletrônico, também conhecido como Processo de Trabalho de Aquisição por Pregão – SRP (Sistema de Registro de Preço)** por ser de alta demanda, ampla variabilidade e complexidade. Esse processo corresponde à versão eletrônica (online) do pregão que é uma modalidade de processo licitatório utilizado pelo governo brasileiro para contratar bens e serviços, balizado pela Lei Federal n. 10.520, de 17 de julho de 2002, conhecida como a Lei do Pregão. Essa lei foi regulamentada pelo Decreto n. 5.450, de 31 de maio de 2005.

Nesse processo licitatório, todos os lances, pedidos de recursos, informações, impugnações, análises e comunicações são realizados pela internet por meio de um sistema governamental, denominado Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais (Comprasnet SIASG). Esse sistema atende a todos os órgãos da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. O sistema é capaz de divulgar e realizar licitações, emitir notas de empenho, registrar os contratos administrativos, catalogar os materiais e serviços, bem como todos os fornecedores.

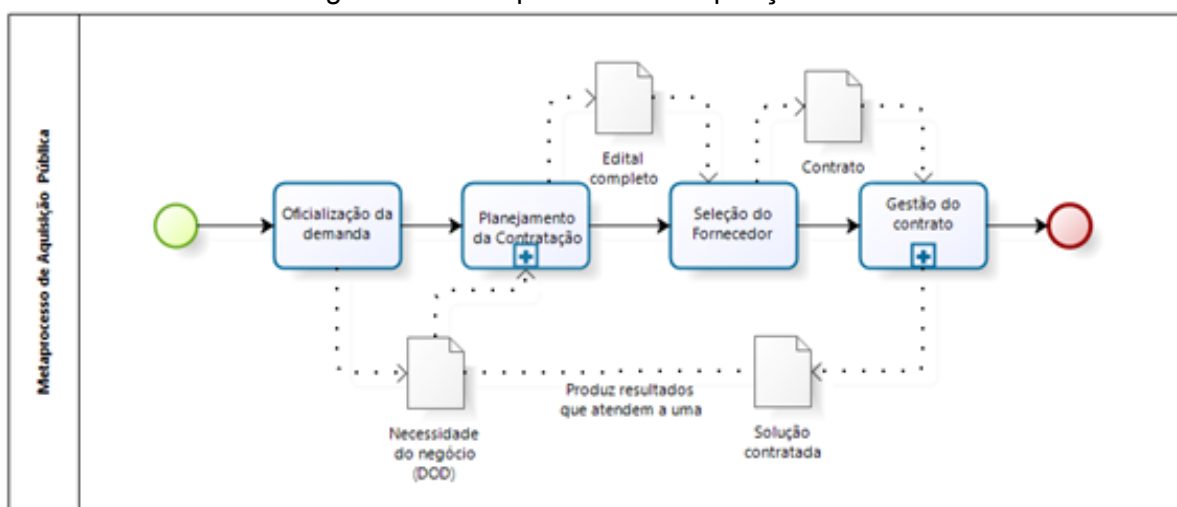
O processo em estudo abarca tanto os bens de consumo quanto os bens permanentes, e tem como objetivo principal adquirir os materiais necessários para o

funcionamento do órgão, sempre visando à aquisição de forma mais econômica, gerando o melhor custo-benefício para a instituição e para o Governo Federal.

### 5.3 Modelagem do processo e descrição das atividades

Com a escolha do processo, foi necessário identificar as principais etapas do processo de uma aquisição na esfera pública. O Tribunal de Contas da União (TCU) disponibilizou um metaprocesso de aquisição pública (Figura 17).

Figura 17 - Metaprocesso de Aquisição Pública



Fonte: BRASIL (2014?, p. 1).

Esse metaprocesso apresenta quatro etapas principais: 1. oficialização da demanda; 2. planejamento da contratação; 3. seleção do fornecedor; e, 4. gestão do contrato.

A primeira etapa, oficialização da demanda, é a fase iniciada com a formalização da demanda, através de documentação assinada pelo requisitante que explicita e justifica a necessidade da aquisição e/ou contratação em termos do negócio para a organização. A segunda etapa, planejamento da contratação, é a fase em que, a partir da necessidade de negócio (o insumo de entrada), realizam-se as atividades para elaboração de um edital completo com o termo de referência ou o projeto básico para a contratação.

A terceira etapa corresponde às atividades de seleção do fornecedor, que tem como insumo de entrada o edital completo e como saída um contrato assinado e divulgado publicamente. Já a quarta etapa, gestão de contrato, contempla as

atividades realizadas após a homologação do contrato até o atendimento das necessidades propostas na contratação, incluindo a fiscalização contratual.

O processo de trabalho de aquisição por pregão eletrônico contempla as 3 (três) primeiras etapas do metaprocesso de aquisição pública, desde a fase de oficialização de demanda até a geração do contrato com o fornecedor selecionado (vencedor).

Outro aspecto preliminar para modelagem é compreender alguns termos inerentes ao processo. Segue abaixo um glossário retirado do manual de procedimentos para aquisição de bens e contratação de serviços do Ministério do Desenvolvimento Social, Brasil (2015, p. 3-6):

Contratante – órgão ou entidade da Administração Pública Direta e Indireta da União que pactua a execução de programa, projeto, atividade ou evento, por intermédio de instituição financeira federal (mandatária) mediante celebração de contrato de repasse, ou seja, órgão ou entidade signatária de instrumento contratual.

Contratado – pessoa física ou jurídica signatária de instrumento contratual com a Administração Pública, na condição de fornecedor de bens, executor de obra ou prestador de serviço.

Edital – lei interna da licitação. Documento que enumera todas as condições que devem ser cumpridas pela Administração e pelos licitantes num processo licitatório.

Equipe de apoio – grupo de pessoas, detentoras de conhecimento técnico sobre o objeto licitado, para prestar auxílio ao pregoeiro.

Licitação – procedimento administrativo formal em que a Administração Pública convoca, mediante condições estabelecidas em ato convocatório, empresas interessadas na apresentação de propostas para o oferecimento de bens e serviços.

Licitação deserta – caracteriza-se quando não comparecem licitantes ao procedimento licitatório realizado.

Licitação fracassada – caracteriza-se quando há participantes no processo licitatório, mas todos são inabilitados ou todas as propostas são desclassificadas.

Licitações simultâneas – aquelas com objetos similares e que ocorram em intervalos inferiores ou iguais a trinta dias.

Licitações sucessivas – aquelas com objetos similares, em que o edital subsequente tenha data anterior a 120 dias após o término do contrato resultante da licitação antecedente.

Licitação de alta complexidade técnica – aquela que envolve alta especialização, como fator de extrema relevância para garantir a execução do objeto a ser contratado, ou que possa comprometer a continuidade da prestação de serviços públicos essenciais.

Licitante – pessoa física ou jurídica que adquire o edital e seus elementos constitutivos/anexos e participa da licitação.

Licitante vencedora – pessoa física ou jurídica habilitada no procedimento licitatório e detentora da proposta mais vantajosa, a quem for adjudicado o objeto da licitação.

Objetivo da licitação – garantia da observância do princípio constitucional da isonomia e da seleção da proposta mais vantajosa para a Administração.

Órgão licitador – aquele que realiza a licitação.

Planilha de custos e Formação de preços – documento que o licitante apresenta, contendo o detalhamento dos custos que compõem seus preços.

Pregão – modalidade de licitação em que a disputa pelo fornecimento de bens ou serviços comuns é feita em sessão pública, por meio de propostas de preços escritas e lances verbais ou via internet.

Pregão eletrônico – modalidade de licitação em que a disputa pelo fornecimento de bens ou serviços comuns é feita em sessão pública, com a utilização de recursos de tecnologia da informação. No pregão eletrônico, o oferecimento de propostas e lances é feito exclusivamente pela internet.

Pregoeiro – servidor designado para, em procedimento licitatório na modalidade pregão, credenciar os interessados, receber as propostas e os documentos de habilitação, examinar as propostas, conduzir os procedimentos relativos à fase de lances, analisar a aceitabilidade dos preços, habilitar os licitantes e adjudicar o objeto ao vencedor.

Termo de referência – documento que deve conter elementos capazes de propiciar avaliação do custo pela Administração, diante de orçamento detalhado, definição dos métodos, estratégia de suprimento, valor estimado em planilhas de acordo com o preço de mercado, cronograma físico-financeiro, se for o caso, critério de aceitação do objeto, deveres do contratado e do contratante, procedimentos de fiscalização e gerenciamento do contrato, prazo de execução e sanções, de forma clara, concisa e objetiva.

Para análise de valor agregado, foi realizado um levantamento com as legislações/regulações que regem o processo de aquisição por pregão eletrônico, a saber:

- Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências;
- Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal;
- Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências;
- Decreto n. 1.171, de 22 de junho de 1994. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal;



- Decreto n. 3.555, de 8 de agosto de 2000. Aprova o Regulamento para a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns;
- Decreto n. 5.450, de 31 de maio de 2005. Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências;
- Decreto n. 7.892, de 23 de janeiro de 2013. Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no artigo 15 da Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993;
- Decreto n. 8.539, de 8 de outubro de 2015. Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional;
- Instrução Normativa n. 05, de 27 de junho de 2014. Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Dispõe sobre os procedimentos administrativos para a realização de pesquisa de preços para a aquisição de bens e contratação de serviços em geral;
- Instrução Normativa n. 03, de 20 de abril de 2017. Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Altera a Instrução Normativa n. 5, de 27 de junho de 2014.

Destaca-se também que o processo estudado tem atividades e informações, que circulam através do sistema de gestão adotado pela UFPB, ou seja, o Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC), bem como através do sistema da Comprasnet SIASG.

No processo de aquisição por pregão eletrônico, detectou-se, no decorrer dos fluxos, a atuação de, pelo menos, 08 (oito) departamentos e/ou unidades com participações obrigatórias, quais sejam:

- Requisitantes Internos – São as unidades vinculadas à PRA, responsáveis por solicitar os materiais a serem comprados, ou seja, são as unidades requisitantes que têm como unidade gestora financeira a PRA;
- Coordenação da Divisão de Materiais (DM) – Responsáveis por supervisionar e gerir as atividades relacionadas com a aquisição de material;
- Seção de Compras (SC) – É a Seção pertencente à Divisão de Materiais responsável por receber e analisar os processos de pedido de compra, consolidando as demandas e elaborando o termo de referência da licitação;

- Gabinete da Pró-reitoria Administrativa – Responsável por autorizar os processos relacionados aos pedidos de compras e a homologação da licitação;
- Secretaria da Pró-reitoria Administrativa – Responsável por divulgar a IRP interna e digitalizar os documentos dos processos;
- Comissão Permanente de Licitação (CPL), com a participação do leiloeiro – Responsável por receber, examinar, acompanhar e julgar todos os documentos e procedimentos relativos às licitações e ao cadastramento de licitantes, bem como por elaborar o edital;
- Procuradoria Jurídica – Órgão externo responsável por dar o parecer jurídico sobre o edital elaborado para a licitação;
- Fornecedores – São as empresas licitantes as quais desejam fornecer os materiais solicitados no edital.

Podendo se estender, em alguns casos, à participação de outras unidades requisitantes internas e/ou à participação de unidades requisitantes externas.

- Requisitantes Externos – São as unidades desvinculadas à PRA, responsáveis por sua própria gestão financeira, ou seja, são as unidades requisitantes, que não têm a PRA como unidade gestora financeira.

Com base nesse levantamento, determinou-se a necessidade de entrevistar, no mínimo, 07 (sete) profissionais, um representante de cada uma das unidades participantes obrigatórias que estão localizadas na própria Pró-Reitoria Administrativa. Assim, após aprovação da pesquisa através do parecer do Comitê de Ética do Centro de Ciências da Saúde (Anexo B) da UFPB, iniciou-se, durante os meses de setembro e outubro de 2018, a aplicação do roteiro de entrevista semiestruturada (Apêndice A) aos 07 (sete) profissionais, indicados pela PRA, participantes do processo.

As entrevistas contribuíram diretamente para a construção da modelagem do processo e para a descrição das atividades. Exemplo, o entrevistado 5 (cinco) na pergunta 02 (dois), foi questionado sobre quais atividades ele executa no processo. Ele respondeu “divulgação da IRP interna; envio do processo assinado para a CPL; e digitalização dos processos”. Essa resposta ajudou a entender os fluxos e a conhecer as atividades executadas no setor da secretaria da PRA referentes ao processo de aquisição por pregão eletrônico. As descrições das entrevistas estão no Apêndice C.

Quadro 19 - Resumo das entrevistas

Entrevistados	Local	Data	Tempo das entrevistas	Questionários aplicados	Perguntas acrescidas ao questionário
Entrevistado 1	DM	28/09/2018	2h e 17 min	01	6
Entrevistado 2	DM	01/10/2018	52 min	01	0
Entrevistado 3	SC	05/10/2018	40 min	01	0
Entrevistado 4	Gabinete	09/10/2018	56 min	01	0
Entrevistado 5	Secretaria	15/10/2018	1h e 13 min	01	0
Entrevistado 6	CPL	22/10/2018	2h e 12 min	01	7
Entrevistado 7	CPL	24/10/2018	1h e 55 min	01	5
Total	N/A	N/A	10h e 05 min	07	18

Fonte: elaborado pelo autor.

Paralelamente às entrevistas, fez-se observação *in loco* e análise documental das legislações que regem o processo, diagnosticando, assim, as atividades (transações) necessárias para a concretização do objetivo do processo. Além dos diagramas, verificou-se como essas atividades são realizadas, bem como quem são os responsáveis, quais os documentos são gerados e quais sistemas são utilizados.

Posteriormente, detectou-se que o **Processo de Trabalho de Aquisição por Pregão Eletrônico – SRP (Sistema de Registro de Preço)** contempla alguns subprocessos, bem como interage com outros processos de trabalho.

### 5.3.1 Configurações da Modelagem

Na etapa de modelagem, utilizou-se o BPM, com as notações BPMN, através do BPMS (*Bizagi*). As categorias básicas de elementos utilizados foram: os objetos de fluxo; os objetos de conexão; as raias (*swimlane*); as piscinas (*pools*); e os artefatos.

A configuração adotada para a fonte da modelagem foi *Segoe UI*, tamanho 8. E para os dimensionamentos dos elementos adotou-se o padrão das notações BPMN:

- Evento – largura (40px) e altura (40px);
- Decisões (*gateways*) – largura (60px) e altura (60px);
- Atividade – largura (90px) e altura (60px);
- Subprocesso – largura (90px) e altura (60px);
- Objeto de dados – largura (40px) e altura (50px).

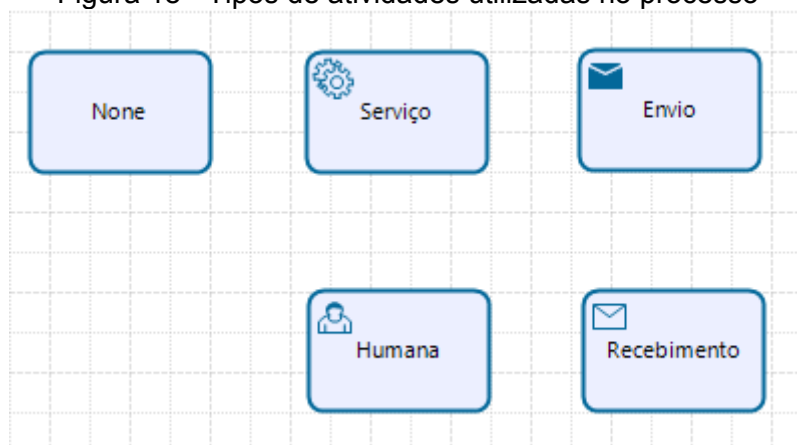
A modelagem foi elaborada de forma analítica, que é o diagrama detalhado, mostrando os fluxos das principais atividades, incluindo também possíveis variáveis

existentes no processo. As identificações das atividades foram feitas com o verbo na terceira pessoa do singular e para cada atividade criou-se um número de identificação com o intuito de otimizar a rastreabilidade e a análise das mesmas.

Neste mapeamento, adotou-se 5 tipos de atividades<sup>1</sup>, as quais são indicadas na Figura 18 e descritas abaixo:

- a) none – representam as atividades que não tem nenhuma especificidade de destaque;
- b) serviço – representam as atividades realizadas com *web services* ou aplicações automatizadas;
- c) envio – representam as atividades concluídas com o envio de mensagens, podendo ser eletrônica ou não;
- d) recebimento – representam as atividades iniciadas com o recebimento de mensagens, podendo ser eletrônicas ou não;
- e) humana – representam as atividades executadas obrigatoriamente por pessoas, podendo ter apoio de um *software* ou gerenciado por sistemas.

Figura 18 - Tipos de atividades utilizadas no processo



Fonte: elaborado pelo autor.

Outro elemento utilizado foram os eventos que são usados para iniciar, finalizar ou identificar um marco de impacto no fluxo. Eles não são obrigatórios, entretanto, recomenda-se seu uso por se tratar de uma boa prática, pois, com eles definimos e

<sup>1</sup> Os tipos de atividades foram definidos conforme padrão BPMN disposto no manual de modelagem de processos com *bizagi modeler*, ver Goiás (2017?, p. 10-11).

identificamos visualmente os pontos iniciais e finais do processo. A regra principal do BPMN é que se existir um evento de início é obrigatório um evento de fim (e vice-versa).

Existem 03 (três) tipos de eventos: eventos de início; eventos intermediários; e eventos de final. Na simbologia, os eventos de início e intermediários são representados na cor verde, e o evento de final, na cor vermelha. Os eventos intermediários são usados para indicar que algo aconteceu ou pode acontecer entre o começo e o final do processo, sua notação é apresentada na Figura 19. Os tipos de eventos<sup>2</sup> utilizados nesta pesquisa foram os seguintes:

- a) evento de início (None) – quando não tem especificidade de destaque;
- b) evento de início (Timer) – quando um momento ou um ciclo específico define o início do processo;
- c) evento intermediário (Timer) – age como um mecanismo de atraso ou espera de uma data-limite específica ou um ciclo específico necessário;
- d) evento intermediário (Multiple) – serve para identificar e lançar gatilhos, que podem ser múltiplos, durante o processo;
- e) evento de final (None) – quando o final não exige nenhum resultado específico;
- f) evento de final (Terminate) – indica que todas as atividades do processo devem ser finalizadas.

Figura 19 - Eventos utilizados no processo



Fonte: elaborado pelo autor.

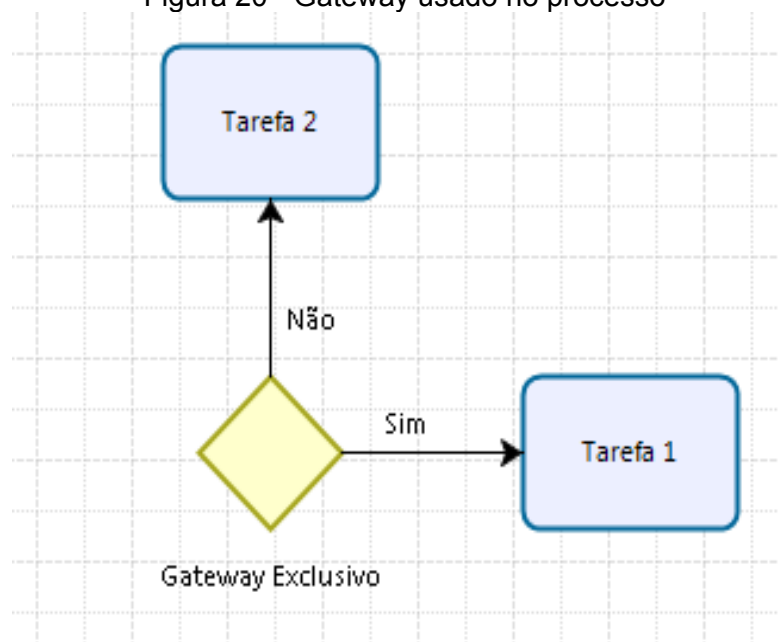
Já as decisões (gateways)<sup>3</sup> (Figura 20) são os elementos utilizados para controlar o fluxo de sequência podendo divergir ou convergir. Nesta pesquisa, usou-

<sup>2</sup> Os tipos de eventos foram definidos conforme padrão BPMN disposto no manual de modelagem de processos com *bizagi modeler*, ver Goiás (2017?, p. 12-17).

<sup>3</sup> O tipo de gateway foi definido conforme padrão BPMN disposto no manual de modelagem de processos com *bizagi modeler*, ver Goiás (2017?, p. 17-19).

se, somente, o *gateway* exclusivo, chamado de momento de decisão, em que apenas um caminho poderá ser seguido.

Figura 20 - Gateway usado no processo



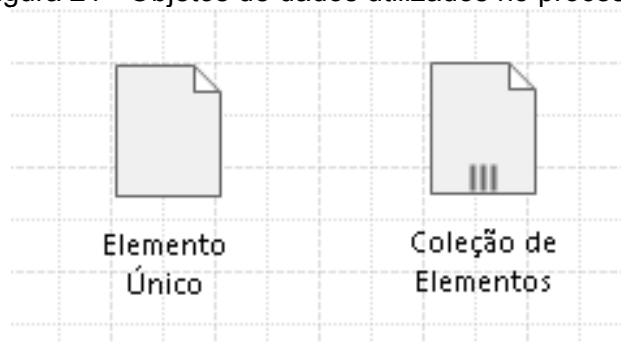
Fonte: elaborado pelo autor.

Também foram usados, nesta modelagem, os objetos de dados, que representam itens que são criados, manipulados e usados durante a execução do processo. Nesta pesquisa, referem-se à representação de documentos criados ou usados nas atividades do processo, representados na Figura 21. Dois tipos de objetos de dados<sup>4</sup> foram adotados:

- a) elemento único – usado para representar um documento que é essencial para execução de uma atividade;
- b) coleção de elementos – representando o conjunto de documentos necessários para realizar a atividade referenciada.

<sup>4</sup> Os tipos de objetos de dados foram definidos conforme padrão BPMN disposto no manual de modelagem de processos com *bizagi modeler*, ver Goiás (2017?, p. 19).

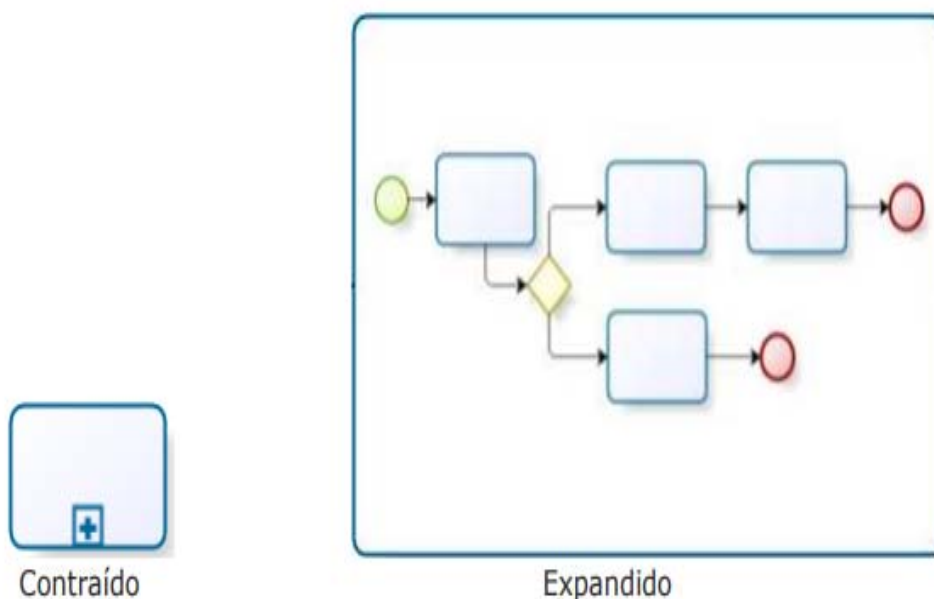
Figura 21 - Objetos de dados utilizados no processo.



Fonte: elaborado pelo autor.

Por fim, existem os subprocessos<sup>5</sup> que foram representados com as mesmas configurações de tamanho de uma atividade, entretanto, tem em seu interior a modelagem de outras atividades, decisões, eventos e fluxos de sequência. O subprocesso pode ser exibido contraído ou expandido.

Figura 22 – Representação dos subprocessos no Bizagi



Fonte: Goiás (2017?, p. 12).

Existem outras regras que foram empregadas na modelagem do processo e que são fundamentais para o entendimento:

<sup>5</sup> O tipo de subprocesso foi definido conforme padrão BPMN disposto no manual de modelagem de processos com bizagi modeler, ver Goiás (2017?, p. 11-12).

- As raias (*swimlanes*) no mapeamento representam os departamentos, unidades ou setores da PRA;
- Os órgãos e entidades externos à PRA foram representados nas piscinas (*pools*);
- O sentido do fluxo adotado por padrão foi da esquerda para direita, de cima para baixo. Ocorreram algumas exceções por necessidade de retorno do fluxo ou para melhorar a diagramação do processo;
- Os subprocessos foram identificados com uma tonalidade diferente das atividades para destacar visualização no processo.

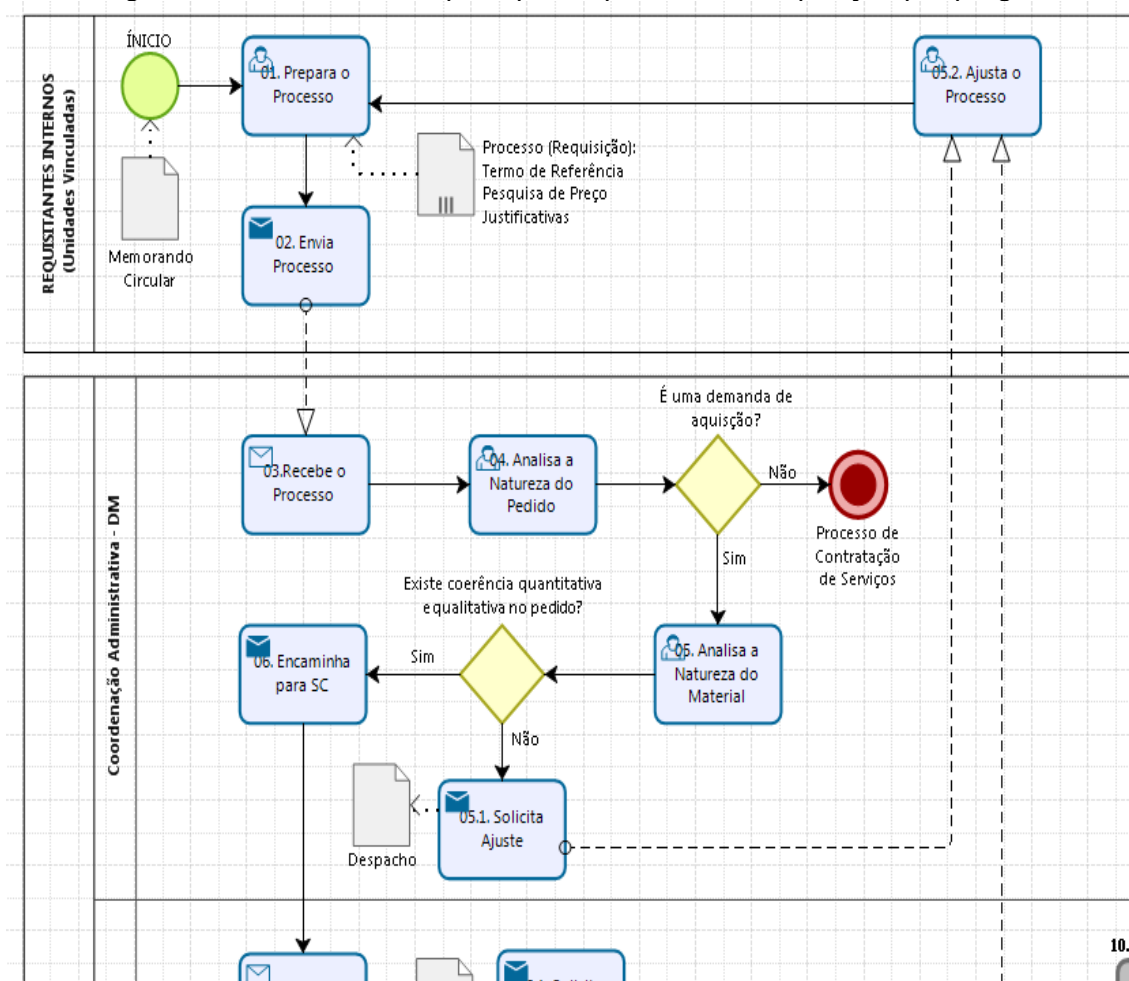
### 5.3.2 Representação da modelagem e descrição das atividades do processo

A modelagem do processo estudado ficou representada em 07 (sete) fluxos, demonstrados no Apêndice G. Composta pelo fluxo principal e os seis fluxos dos subprocessos que compõem o processo de aquisição por pregão eletrônico da PRA/UFPB.

Com a modelagem pronta, partiu-se para a descrição individual das atividades através da aplicação das diretrizes (Apêndice D), realizadas durante os meses de novembro e dezembro de 2018. Para demonstrar como foi a dinâmica desse trabalho de descrição das atividades, segue abaixo um exemplo com parte do diagrama do processo aproximado (Figura 23) com as 05 (cinco) primeiras atividades descritas:



Figura 23 – Parte do fluxo principal do processo de aquisição por pregão



Fonte: elaborado pelo autor usando o software *bizagi*.

Exemplo da descrição das atividades do processo:

**ATIVIDADE:** 01

**DESCRIÇÃO:** PREPARA O PROCESSO

**EXECUTOR:** Requisitantes Internos.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Preparar o processo de compra (Aquisição de Bens ou Contratação de Serviços).

**DOCUMENTAÇÃO:** Abrir processo no SIPAC; Termo de Referência; Pesquisa de Preço; Justificativas.

**TEMPO NECESSÁRIO:** Depende da complexidade do processo.

**TEMPO LEGAL:** Prazo, máximo, estabelecido pela Pró-Reitoria Administrativa da UFPB são de 60 dias após divulgação do Memorando. Entretanto, esse tempo é informal, existindo algumas aquisições autorizadas após o prazo.

**CONSULTA ALGUÉM:** Gestores das unidades requisitantes responsáveis em autorizar a abertura do processo.

**ITENS VERIFICADOS:** Memorando de divulgação e documentos de orientação disponibilizados no site da PRA. Entre estes, estão: modelo de justificativa; formulário para consulta de preços; caderno de logística – pesquisa de preço; manual do SIPAC; sistema de registro de preço da CGU (manual de perguntas e respostas); entre outros.

**OBSERVAÇÃO:** Na pesquisa de preço, as datas dos valores pesquisados não podem ultrapassar mais de 180 (cento e oitenta) dias.

**ATIVIDADE:** 02

**DESCRIÇÃO:** ENVIA PROCESSO

**EXECUTOR:** Requisitantes Internos.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Enviar o processo de compra (Aquisição de Bens ou Contratação de Serviços) para a PRA (Pró-Reitoria Administrativa).

**DOCUMENTAÇÃO:** É gerada uma guia de movimentação de processo via SIPAC.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia. Mas, pode ser enviado no mesmo dia em que o processo foi elaborado.

**TEMPO LEGAL:** Prazo, máximo, estabelecido pela Pró-Reitoria Administrativa da UFPB é de 60 dias após divulgação do Memorando. Entretanto, esse tempo é informal, existindo algumas aquisições autorizadas após o prazo.

**CONSULTA ALGUÉM:** Gestores das unidades requisitantes responsáveis em autorizar a abertura do processo.

**ITENS VERIFICADOS:** Não aplicado.

**OBSERVAÇÃO:** O método padrão de envio de processo é pelo SIPAC. Entretanto, existiram processos que foram iniciados fora do SIPAC e enviados via malote. Mas, esses casos não estão mais sendo aceitos pela equipe da PRA.

**ATIVIDADE: 03****DESCRIÇÃO: RECEBE O PROCESSO**

**EXECUTOR:** Coordenação Administrativa – Divisão de Materiais.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Fazer o recebimento da solicitação de aquisição/contratação.

**DOCUMENTAÇÃO:** Nenhuma documentação é gerada. Entretanto, deve-se dar baixa no recebimento do processo via SIPAC.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia.

**TEMPO LEGAL:** Prazo de aceitação das demandas determinado pela Pró-reitoria Administrativa da UFPB é de, no máximo, 60 dias após divulgação do Memorando. Entretanto, esse tempo é informal, existindo diversos processos recebidos após o prazo.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.

**ITENS VERIFICADOS:** Verifica se o processo está completo, com os itens obrigatórios (Requisição, Termo de Referência, Pesquisa de Preço e Justificativa).

**OBSERVAÇÃO:** Os recebimentos dos processos devem ser registrados no SIPAC. O Decreto 8.539 que dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, traz em seu artigo 7:

Os atos processuais em meio eletrônico se consideram realizados no dia e na hora do recebimento pelo sistema informatizado de gestão de processo administrativo eletrônico do órgão ou da entidade, o qual deverá fornecer recibo eletrônico de protocolo que os identifique (BRASIL, 2015, p. 1).

**ATIVIDADE: 04****DESCRIÇÃO: ANALISA A NATUREZA DO PEDIDO**

**EXECUTOR:** Coordenação Administrativa – Divisão de Materiais.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Analisar qual a natureza do pedido no intuito de separar os processos de aquisição de materiais dos de contratação de serviços.

**DOCUMENTAÇÃO:** Nenhuma documentação é gerada.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia.

**TEMPO LEGAL:** Não existe um tempo legal formalizado. Entretanto, o Decreto 1.171 (Código de Ética Profissional do Servidor Público) traz, no seu artigo XIV, que entre os deveres fundamentais do servidor, estão:

- a) desempenhar, a tempo, as atribuições do cargo, função ou emprego público de que seja titular;
- b) exercer suas atribuições com rapidez, perfeição e rendimento, pondo fim ou procurando prioritariamente resolver situações procrastinatórias, principalmente diante de filas ou de qualquer outra espécie de atraso na prestação dos serviços pelo setor em que exerça suas atribuições, com o fim de evitar dano moral ao usuário (BRASIL, 1994, p. 2).

E a Lei n. 9.784, no seu artigo 24, diz que:

Inexistindo disposição específica, os atos do órgão ou autoridade responsável pelo processo e dos administrados que dele participem devem ser praticados no prazo de cinco dias, salvo motivo de força maior. Parágrafo único. O prazo previsto neste artigo pode ser dilatado até o dobro, mediante comprovada justificação (BRASIL, 1999, p. 4, grifo nosso).

Sendo assim, quando não existir um tempo legal estabelecido para realização da atividade, ficam adotados os cinco dias definidos pela Lei n. 9.784.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.

**ITENS VERIFICADOS:** A natureza do pedido. Identifica se a demanda é de aquisição de material ou de contratação de serviços.

**OBSERVAÇÃO:** Sem observações.

**ATIVIDADE:** 05

**DESCRIÇÃO:** ANALISA A NATUREZA DO MATERIAL

**EXECUTOR:** Coordenação Administrativa – Divisão de Materiais.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Analisar qual a natureza do material a ser comprado, no intuito de fazer o processo de licitação separado por grupos de materiais da mesma natureza. Por exemplo: utensílios de escritório e material de expediente.

**DOCUMENTAÇÃO:** Nenhuma documentação é gerada.

**TEMPO NECESSÁRIO:** Não definido. Depende da quantidade e especificidades dos materiais requisitados.

**TEMPO LEGAL:** 5 dias, conforme Lei n. 9.784.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.

**ITENS VERIFICADOS:** Através do Sistema de Catalogação de Material (CATMAT), disponível no Comprasnet, verificam-se os códigos dos grupos de materiais.

**OBSERVAÇÃO:** Nesta atividade, também se detectam discrepâncias quantitativas ou qualitativas evidentes no processo.

Os resultados completos com as atividades do processo estão descritos no Apêndice E.

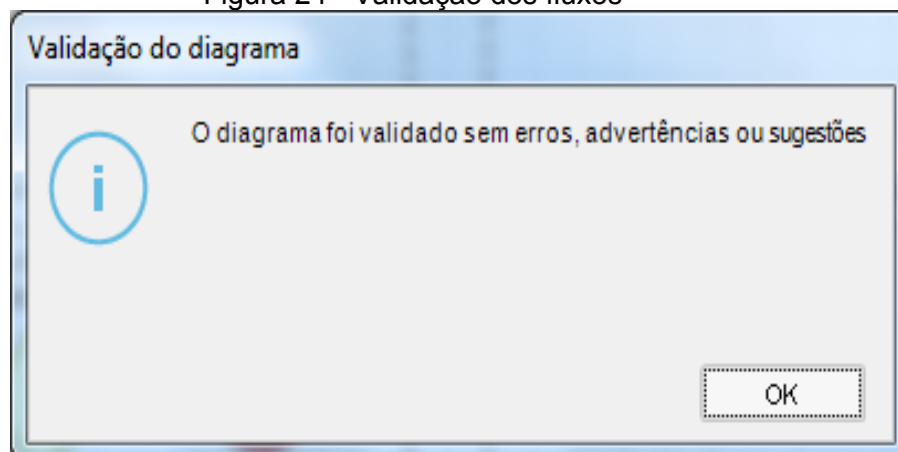
## 5.4 Análise da modelagem

Após a conclusão da modelagem, foi executada uma simulação (ferramenta do próprio *bizagi*) para verificar a confiabilidade das informações geradas e sua integridade. A simulação do *bizagi* possui quatro níveis de atuação:

Nível 1 (validação) que avalia a estrutura do processo; Nível 2 (tempo) que mede o tempo do processo fim-a-fim; Nível 3 (recurso) que prevê como o processo será executado com diferentes níveis de recursos (pessoas, equipamentos, materiais, espaços para a execução de uma tarefa específica, etc); E, o nível 4 (calendário) que inclui informações do calendário que refletem na execução do processo sobre períodos dinâmicos de tempo, tais como mudanças, dias úteis, feriados e outras restrições (GOIÁS, 2017?, p. 35-39).

Para fim deste trabalho, no qual o foco principal é a análise qualitativa do processo, foi aplicado o Nível 1 (Validação) de simulação, que tem como objetivo avaliar a estrutura do diagrama do processo, verificando se os *tokens* iniciados foram finalizados; se os *gateways* estão sincronizados; as probabilidades das decisões; se os comportamentos das rotas dos fluxos estão corretamente distribuídos, entre outros (Figura 24).

Figura 24 - Validação dos fluxos



Fonte: Bizagi.

Com o desfecho positivo da simulação, confirmam-se os fluxos e se determina o quantitativo de elementos utilizados na modelagem (Quadro 20).

Quadro 20 - Quantitativo de elementos utilizados na modelagem

Elementos utilizados no processo	Quantidades
Eventos	31
Atividades	84
Decisões	27
Objetos de dados	15
Subprocessos	6
Raias (fluxo principal)	7
Piscinas (fluxo principal)	3

Fonte: elaborado pelo autor com base nos resultados da pesquisa.

Este processo foi concluído com os seguintes elementos: 84 (oitenta e quatro) atividades; 27 (vinte e sete) decisões; 31 (trinta e um) eventos, entre eles, 07 (sete) são de início, 08 (oito) são intermediários e 16 (dezesesseis) de final; 15 (quinze) objetos de dados; e 6 (seis) subprocessos. O processo principal, por sua vez, conta com 7 (sete) raias e 3 (três) piscinas.

## 5.5 Validação do mapeamento com base na ISO/TR 26122

Com a conclusão da modelagem e sua análise estrutural, aplicou-se o *checklist* (Apêndice B), elaborado com base na ISO/TR 26122, com o propósito de validar o

mapeamento do processo e coletar informações para contribuir com a análise do processo, gerando como resultado o Apêndice F.

Essa validação contempla uma revisão contextual que permite identificar as principais legislações e procedimentos que impactam na execução do processo de aquisição por pregão eletrônico na PRA/UFPB, bem como, onde ocorre os fluxos do processo e seus principais responsáveis e participantes envolvidos.

A análise funcional, do checklist, possibilitou a identificação das funções e jurisdições envolvidas, destacando a não existência de terceirização de serviços nas atividades desenvolvidas no processo. Já a análise sequencial permitiu identificar e analisar: as sequências das transações; as variações do processo; e as conexões para outros processos.

Por fim, ocorre a etapa de validação com os participantes do processo quanto a necessidade de identificar e documentar cada uma das etapas conforme a ISO/TR 26122. Vale destacar que este *checklist* pode ser aplicado em conjunto com a ISO 15489, que trata especificamente do gerenciamento de registros.

Com o processo construído e validado, constatou-se que 11 (onze) atividades geram documentos, registros e/ou informações essenciais para o desenvolvimento do processo. Todas essas atividades foram categorizadas na AVA como de valor agregado ao registro, recebendo a simbologia VAR. Os principais documentos e registros levantados no processo foram:

- a) processo com a oficialização da demanda, é composto, principalmente, pela requisição, pelo termo de referência, pela pesquisa de preço e pelas justificativas, emitido pelos requisitantes internos;
- b) a IRP interna, compreende a intenção de registro de preço interna, elaborado pela equipe da Seção de Compras;
- c) memorando divulgando a IRP, é o documento responsável pela divulgação da IRP interna para as demais unidades, sendo emitido pela Secretaria da PRA;
- d) as requisições de intenção de compra, são os requerimentos emitidos via SIPAC para participar da licitação baseado na IRP divulgada;
- e) a minuta do edital de licitação, contempla o “esboço” do edital para ser aprovado pela alta gestão;
- f) as IRP’s externas, são as intenções de registro de preços emitidas pelos requisitantes externos;

- g) o edital final de licitação, documento formal que contempla todos as informações para o pregão;
- h) as portarias de credenciamento do pregoeiro e equipe, documento legal de credenciamento da equipe responsável pelo pregão;
- i) portaria de divulgação do pregão no DOU, via Comprasnet e via jornal de circulação local, meios de publicitar o processo de aquisição do pregão;
- j) todos os registros de propostas e lances durante o pregão, evidências do desenvolvimento do pregão no sistema.

Existem outros documentos e registros durante o processo de aquisição por pregão eletrônico. Todas as informações podem ser acessadas no Apêndice E.

## 5.6 Análises e resultados do processo

Conforme foi explicado na metodologia deste trabalho, a análise qualitativa adotada neste estudo foi a adaptação do método AVA, que consiste em duas etapas. A primeira etapa foi a elaboração do quadro de análise do valor agregado com suas categorizações (Quadro 21).

Quadro 21 - AVA aplicado no Processo de Aquisição por Pregão (SRP)

Número	Transações (Atividades)	Categorização
01.	Prepara Processo	VAU, VAR
02.	Envia Processo	VAU
03.	Recebe o Processo	VAU, VAI
04.	Analisa a Natureza do Pedido	SVA
05.	Analisa a Natureza do Material	SVA
05.1.	Solicita Ajuste	SVA
05.2.	Ajusta o Processo	SVA
06.	Encaminha para Seção de Compras	SVA
07.	Recebe Processo	VAI
08.	Analisa o Processo	VAI
08.1.	Solicita Ajuste	SVA
09.	Aguarda Prazo	SVA
<b>10.</b>	<b>Subprocesso - Novos Processos</b>	Não aplicado
10.1.	Recebe as Demandas	VAU, VAI
10.2.	Analisa as Demandas	VAI
10.3.	Solicita Ajuste ao Requisitante	SVA
10.4.	Consolida as Demandas	SVA
11.	Cadastra Itens	SVA



12.	Elabora a IRP Interna	VAU, VAR
13.	Divulga a IRP Interna	VAU, VAR
14.	Aguarda Prazo	SVA
<b>15.</b>	<b>Subprocesso - Novas Intenções Internas</b>	Não aplicado
15.1.	Envia Requisição	VAU, VAR
15.2.	Recebe as Demandas Internas	VAU, VAI
15.3.	Analisa as Demandas	VAI
15.4.	Solicita Ajuste	SVA
15.5.	Faz Ajuste	SVA
15.6.	Consolida as Demandas	SVA
16.	Apensa Processo/ Intenções e IRP	SVA
17.	Envia para Aprovação	SVA
18.	Analisa Documentação	SVA
18.1.	Solicita Ajuste	SVA
18.2.	Faz Ajuste	SVA
19.	Ratifica	SVA
20.	Envia para Autorização	VAI
21.	Autoriza	VAI
22.	Digitaliza Processo	SVA
23.	Envia para CPL	SVA
24.	Recebe Documentação	VAI
25.	Prepara Documentação	SVA
26.	Elabora Minuta de Edital	VAI, VAR
27.	Cadastra no SIASG para Divulgação	VAU, VAI
28.	Aguarda Prazo	VAI
<b>29.</b>	<b>Subprocesso - Novas Demandas Externas</b>	Não aplicado
29.1.	Elabora IRP Externa e Documentação	VAU, VAR
29.2.	Envia Documentação	VAU
29.3.	Recebe Demandas Externas	VAU, VAI
29.4.	Analisa as Demandas	VAI
29.5.	Consolida as Demandas	SVA
30.	Elabora Edital	VAU, VAI, VAR
31.	Envia para Aprovação	VAI
32.	Aprova	VAI
33.	Envia para Procuradoria	VAI
34.	Recebe a Documentação	VAI
35.	Analisa Documentação	VAI
35.1.	Solicita Ajustes	SVA
35.2.	Corrige as Pendências	SVA
36.	Aprova Edital	VAI
37.	Despacha Processo	SVA
<b>38.</b>	<b>Subprocesso - Lança Pregão</b>	Não aplicado
38.1.	Recebe Documentação	VAI
38.2.	Credencia o Pregoeiro e Equipe	VAI, VAR

38.3.	Divulga o Pregão	VAU, VAI, VAR
38.4.	Aguarda Prazo	VAI
38.5.	Esclarece as Dúvidas	VAU, VAI
38.6.	Nega a Impugnação	VAU, VAI
38.7.	Corrige Edital	SVA
38.8.	Encerra Período de Divulgação	VAI
<b>39.</b>	<b>Subprocesso - Pregão Eletrônico</b>	Não aplicado
39.1.	Abre Sessão Pública	VAU, VAI
39.2.	Envia Proposta	VAU, VAR
39.3.	Analisa Proposta	VAI
39.4.	Desclassifica Proposta	VAU, VAI
39.5.	Abre Fase de Lances	VAU, VAI
39.6.	Envia Lances	VAU, VAI, VAR
39.7.	Recebe Lances	VAU, VAI
39.8.	Solicita Encerramento	VAU, VAI
39.9.	Define Vencedor	VAU, VAI
<b>40.</b>	<b>Subprocesso - Análise do Licitante</b>	Não aplicado
40.1.	Analisa Documentação Vencedora	VAI
40.2.	Desclassifica o Licitante	VAU, VAI
40.3.	Convoca Próximo Licitante	VAU, VAI
40.4.	Verifica Habilitação	VAU, VAI
40.5.	Analisa o Total Estimado	VAI
40.6.	Convoca Mais Licitantes	VAU, VAI
40.7.	Abre Período de Recursos	VAU, VAI
40.8.	Encerra Processo Licitatório	VAU, VAI
40.9.	Organiza Processo	SVA
41.	Adjudica	VAI
42.	Homologa a Aquisição	VAI

Fonte: elaborado pelo autor.

Com a categorização das atividades, iniciou-se o **segundo estágio da análise**, focando nas atividades (transações) que foram categorizadas como “Sem Valor Agregado”. Dentre as 84 atividades que compõem o processo analisado, 29 foram consideradas SVA (Quadro 22).

Quadro 22 - Atividades categorizadas como Sem Valor Agregado

Número	Transações (Atividades)	Categorização
04.	Analisa a Natureza do Pedido	SVA
05.	Analisa a Natureza do Material	SVA
05.1.	Solicita Ajuste	SVA
05.2.	Ajusta o Processo	SVA
06.	Encaminha para Seção de Compras	SVA

08.1.	Solicita Ajuste	SVA
09.	Aguarda Prazo	SVA
10.3.	Solicita Ajuste ao Requirante	SVA
10.4.	Consolida as Demandas	SVA
11.	Cadastra Itens	SVA
14.	Aguarda Prazo	SVA
15.4.	Solicita Ajuste	SVA
15.5.	Faz Ajuste	SVA
15.6.	Consolida as Demandas	SVA
16.	Apensa Processo/ Intenções e IRP	SVA
17.	Envia para Aprovação	SVA
18.	Analisa Documentação	SVA
18.1.	Solicita Ajuste	SVA
18.2.	Faz Ajuste	SVA
19.	Ratifica	SVA
22.	Digitaliza Processo	SVA
23.	Envia para CPL	SVA
25.	Prepara Documentação	SVA
29.5.	Consolida as Demandas	SVA
35.1.	Solicita Ajustes	SVA
35.2.	Corrige as Pendências	SVA
37.	Despacha Processo	SVA
38.7.	Corrige Edital	SVA
40.9.	Organiza Processo	SVA

Fonte: elaborado pelo autor.

Tratando as atividades destacadas como SVA (Sem Valor Agregado), percebeu-se que onze dessas atividades (05.1; 05.2; 08.1; 10.3; 15.4; 15.5; 18.1; 18.2; 35.1; 35.2 e 38.7) não deveriam fazer parte do processo por serem condutas de correção.

Quadro 23 - Atividades SVA que são ações corretivas

<b>Número</b>	<b>Transações (Atividades)</b>	<b>Categorização</b>
05.1.	Solicita Ajuste	SVA
05.2.	Ajusta o Processo	SVA
08.1.	Solicita Ajuste	SVA
10.3.	Solicita Ajuste ao Requirante	SVA
15.4.	Solicita Ajuste	SVA
15.5.	Faz Ajuste	SVA
18.1.	Solicita Ajuste	SVA
18.2.	Faz Ajuste	SVA

35.1.	Solicita Ajustes	SVA
35.2.	Corrige as Pendências	SVA
38.7.	Corrige Edital	SVA

Fonte: elaborado pelo autor.

Essas atividades são consequências de falha humana, seja por desatenção aos requisitos legais e/ou por falta de capacitação técnica na execução. Logo, essas atividades não possuem nenhum valor agregado para o processo, servindo apenas como ações corretivas. Para minimizar ou até eliminá-las, sugere-se treinamento e capacitação dos profissionais que executam as atividades predecessoras, evitando, assim, essas incoerências processuais.

Quatro dessas atividades (06; 17; 23 e 37) podem ser eliminadas com a automação do sistema.

Quadro 24 - Atividades SVA que poderiam ser automatizadas

Número	Transações (Atividades)	Categorização
06.	Encaminha para Seção de Compras	SVA
17.	Envia para Aprovação	SVA
23.	Envia para CPL	SVA
37.	Despacha Processo	SVA

Fonte: elaborado pelo autor.

Sugere-se fazer automação dessas atividades. Elas, atualmente, são realizadas mediante movimentação manual do processo no sistema. Entretanto, elas poderiam ser realizadas de forma automática pelo SIPAC logo após a execução bem-sucedida da atividade antecessora. Por exemplo, a atividade 37 (Despacha Processo) poderia ocorrer de forma instantânea e automática com a realização da atividade 36 (Aprova edital) realizada pelo Procurador Jurídico.

Dez atividades (04; 05; 10.4; 11; 14; 15.6; 16; 25; 29.5 e 40.9) foram categorizadas como SVA (Sem valor agregado) devido aos requisitos das outras categorias do método, entretanto, elas possuem valor administrativo, visto que ajudam na otimização do processo.

Quadro 25 - Atividades SVA que devem permanecer

Número	Transações (Atividades)	Categorização
04.	Analisa a Natureza do Pedido	SVA
05.	Analisa a Natureza do Material	SVA
10.4.	Consolida as Demandas	SVA
11.	Cadastra Itens	SVA
14.	Aguarda Prazo	SVA

15.6.	Consolida as Demandas	SVA
16.	Apensa Processo/ Intenções e IRP	SVA
25.	Prepara Documentação	SVA
29.5.	Consolida as Demandas	SVA
40.9.	Organiza Processo	SVA

Fonte: elaborado pelo autor.

Sugere-se manter essas atividades, pois, elas contribuem para o processo, já que facilitam e reduzem o tempo de execução das atividades sucessoras, melhorando a fluidez e a eficiência do processo.

Sugere-se que as atividades 18 e 19 sejam excluídas do processo, pois além de não agregarem valor, elas são desnecessárias para a realização do processo.

Quadro 26 - Atividades SVA que devem ser eliminadas

Número	Transações (Atividades)	Categorização
18.	Analisa Documentação	SVA
19.	Ratifica	SVA

Fonte: elaborado pelo autor.

Essas duas atividades acontecem esporadicamente e apenas por zelo do coordenador da Divisão de Materiais. Legalmente, seria necessária apenas a autorização do Pró-Reitor (atividade 21). O coordenador da DM executa essas atividades para ratificar o trabalho da equipe da Seção de Compras. Mas, isso nem sempre é aplicado, depende diretamente da necessidade e do prazo do processo de aquisição. Essa não padronização do processo, quando ocorre, acaba atrasando o fluxo. Sendo assim, essas atividades podem ser retiradas do processo sem nenhum prejuízo legal ou administrativo. Caso a direção entenda que é importante ter um aval da Coordenação da DM antes da autorização do Pró-reitor, poderia agrupar as atividades 17, 18 e 19 em automação com a atividade 16 e o Coordenador da DM poderia fazer uma assinatura eletrônica via sistema (SIPAC).

As atividades 09 e 22 deverão ser eliminadas naturalmente, visto que elas já estão sendo tratadas pela UFPB.

Quadro 27 - Atividades SVA que já estão sendo tratadas

Número	Transações (Atividades)	Categorização
09.	Aguarda Prazo	SVA
22.	Digitaliza Processo	SVA

Fonte: elaborado pelo autor.

A atividade 9 (Aguarda prazo) só existe porque a PRA ainda não tem um calendário definitivo para aquisição de materiais, o que acaba gerando essa lacuna de espera por novas demandas de solicitação de materiais afins para evitar retrabalhos. Entretanto, a UFPB já vem desenvolvendo um planejamento para sanar essa lacuna no processo. Caso esse calendário seja implantado, essa atividade deixará de existir automaticamente.

Por fim, a atividade 22 (Digitaliza processo) tende a ser extinguida naturalmente, pois, todas as instituições públicas devem se adequar ao Decreto n. 8.539, de 8 de outubro de 2015, que dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. E a UFPB já está em fase de implantação deste decreto.

Concluindo os resultados desta análise, constatou-se que, para o desenvolvimento deste, foi necessário muito tempo de trabalho, esforço e dedicação. Segue abaixo um quadro sintetizando o tempo despendido para sua construção.

Quadro 28 - Resumo do tempo despendido nas atividades desenvolvidas na pesquisa

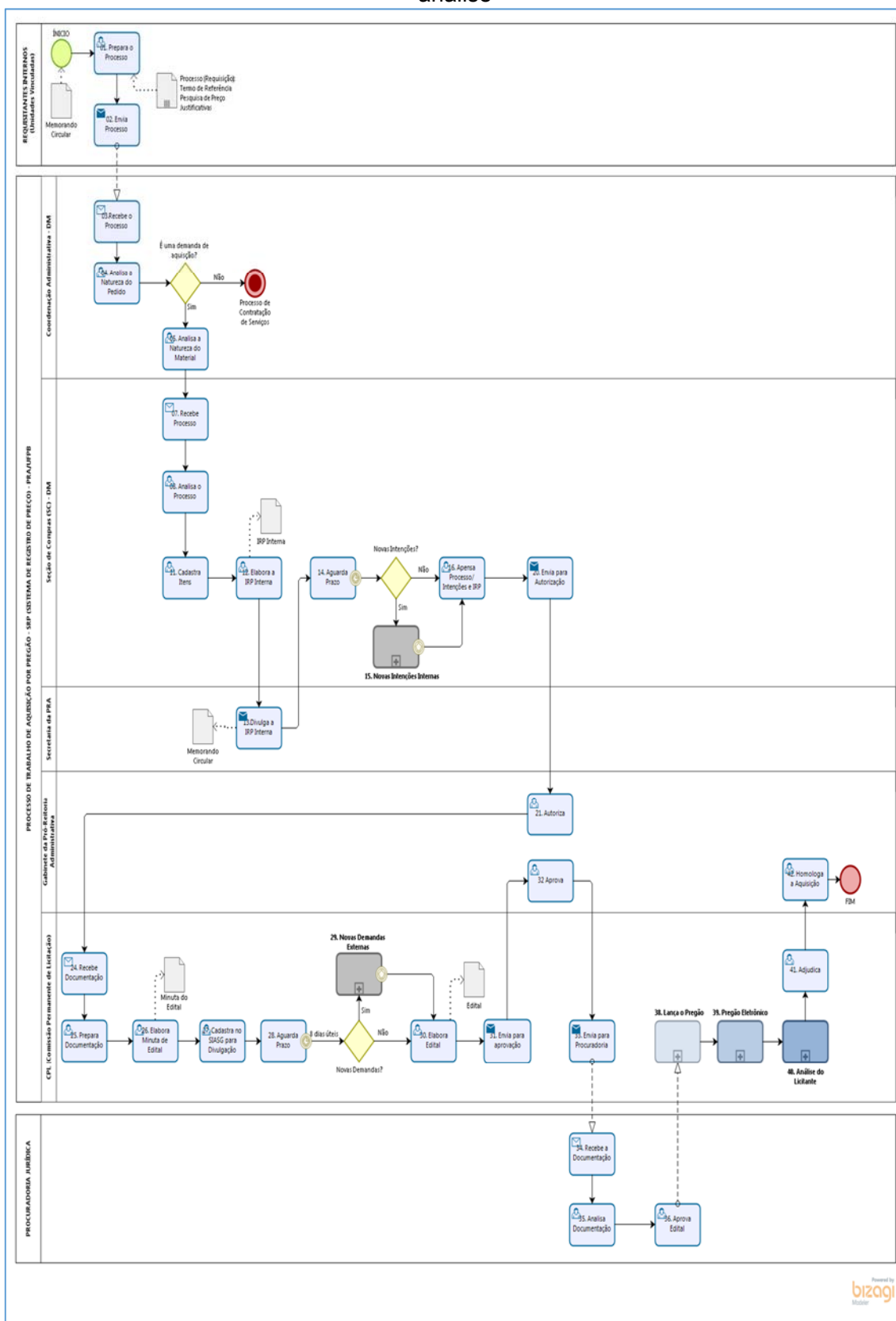
Atividades desenvolvidas na pesquisa	Tempo (dias utilizados)
Identificação dos processos da PRA	7
Coleta dos dados (análise documental, entrevistas e observação)	60
Organização dos dados	24
Modelagem dos fluxos do processo	30
Descrição das atividades	25
Análise da modelagem	5
Aplicação do <i>checklist</i> baseado na ISO/TR 26122	2
Análise dos dados	14
Total	167

Fonte: elaborado pelo autor.

Destaque-se que as entrevistas tiveram de ser realizadas paralelamente às atividades de organização dos dados e modelagem dos fluxos, devido à necessidade de esperar a aprovação da pesquisa pelo Comitê de Ética do Centro de Ciências da Saúde (Anexo B) da UFPB. As atividades de modelagem também foram realizadas, em paralelo, com as atividades de descrição.

Caso as recomendações sugeridas, neste trabalho, sejam atendidas em sua integralidade pela alta gestão da universidade, o processo de aquisição por pregão ficará representado conforme a Figura 25.

Figura 25 - Fluxo principal do processo de trabalho de aquisição por pregão (SRP) após análise



Fonte: elaborado pelo autor no *bizagi*.

A modelagem dos fluxos do processo, após a análise, segue um sentido natural da esquerda para direita, de cima para baixo. Isso representa organização e clareza no processo, trazendo uma fluidez mais lógica das suas atividades.

Nas descrições das atividades (Apêndice E), três campos estão relacionados com os registros arquivísticos e com a Arquivologia. O campo legislação destaca todas as leis que regem o processo analisado, contemplando as diretrizes de quais informações devem ser registradas durante o processo. Os campos “documentação” e “itens verificados” estão, rigorosamente, relacionados com a área arquivística, uma vez que, nestes espaços, constam, respectivamente, todos os documentos que são gerados durante a execução das atividades e toda documentação, informação ou registros, que devem ser recebidos ou consultados para a execução da atividade iminente.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todas as instituições, sejam públicas ou privadas, necessitam buscar formas de melhoria de desempenho, bem como agilidade nos processos, acelerando e facilitando as tomadas de decisões. Destaca-se, a partir disso, a importância dos fluxos informacionais e dos processos de trabalho para as estratégias de negócio.

O tema abordado, neste estudo, desperta também uma necessidade latente das entidades públicas em atender aos requisitos legais, que objetivam a transparência e o acesso às informações. E, descrever e analisar os fluxos informacionais dos processos de trabalho da Pró-Reitoria Administrativa de uma instituição de ensino federal contribuem diretamente para esses aspectos.

Compreende-se que a UFPB contempla condições necessárias de infraestrutura, humanas e materiais para a implantação de melhorias que ajudem na gestão dos seus processos e na gestão da informação. Contudo, sabe-se que existem algumas barreiras a serem superadas no desenvolvimento de um trabalho desse cunho, a começar pela cultura organizacional existente que é resistente às mudanças. Daí a necessidade do alinhamento estratégico dos resultados com os gestores do processo analisado.

Com relação aos aspectos metodológicos, os instrumentos de coleta adotados (pesquisa documental, entrevistas e observação) mostraram-se suficientes para construir os objetivos propostos.

O objetivo específico (a) identificar os processos de trabalho da Pró-Reitoria Administrativa da UFPB foi atendido no item 5.1 deste trabalho.

O objetivo específico (b) escolher o processo a ser modelado está descrito no item 5.2.

O objetivo específico (c) modelar os fluxos do processo de trabalho de aquisição por pregão eletrônico da PRA/UFPB foi realizado através do método BPM com suas notações (BPMN) e o uso do Bizagi (BPMS), e os resultados podem ser verificados no item 5.3 e no Apêndice G.

O objetivo específico (d) validar o mapeamento com base na ISO/TR 26122 foi executado e o resultado está disponível no item 5.5 e no Apêndice F.

Por fim, o objetivo específico (d) avaliar os fluxos do processo de trabalho por meio da AVA com orientação para os registros arquivísticos, transparência e acesso às informações foi concluído no item 5.6 deste trabalho.

A respeito da análise e diante do cenário encontrado, pode-se concluir que aproximadamente 35% das atividades do **Processo de Trabalho de Aquisição por Pregão – SRP (Sistema de Registro de Preço)** foram categorizadas como Sem Valor Agregado e que apenas cerca de 7 % dessas atividades estão sendo tratadas.

Das 84 atividades existentes, cerca de 57% foram categorizadas como de Valor Agregado à Instituição. Ou seja, mais da metade das atividades existentes são para atender aos requisitos das legislações que regem o processo. Aproximadamente 36% foram categorizadas como de Valor Agregado ao Usuário, o que representa as atividades que têm relação direta com os usuários do processo. Ademais, cerca de 13% das atividades são categorizadas como de Valor Agregado ao Registro, atividades responsáveis em gerar documentos, informações ou registros essenciais para a realização do processo.

É importante destacar que algumas atividades foram classificadas em mais de uma categoria. Dezenove atividades têm categorização VAU e VAI, pois, são importantes tanto para o usuário quanto para a instituição. Cinco são VAU e VAR, tendo importância direta para o usuário do processo, como também geram documentos fundamentais para a realização dos objetivos do processo. Duas delas foram classificadas como VAI e VAR, representando que atende aos requisitos legais e ainda criam documentos essenciais para o processo. E, por fim, sete atividades foram alocadas nas três categorias VAI, VAU e VAR, representando atividades que atendem a requisitos legais, geram documentos importantes e ainda têm relação direta com os usuários do processo.

Das 29 atividades categorizadas como SVA, 65% delas foram indicadas para eliminação seja através de automação, por não terem exigência legal ou utilidade específica (serem desnecessárias ao processo) ou através de treinamento e capacitação dos profissionais que participam do processo.

Vale ressaltar que todas as sugestões de melhoria destacadas neste trabalho devem ser pautadas em reuniões com a alta gerência da instituição para viabilizarem as recomendações ou até preverem outras estratégias que visem à otimização do processo.

Os resultados desta pesquisa possibilitaram conhecer o objetivo e o funcionamento do processo de aquisição por pregão eletrônico, contemplando todos os fluxos, atividades, legislações e responsáveis envolvidos, bem como todos os documentos gerados e recebidos durante a execução das atividades, além de todas as informações e registros necessários para conclusão do processo.

A aplicação do *checklist* da ISO/TR 26122 auxiliou na abordagem arquivística do trabalho, visto que se trata de uma análise do processo de trabalho para registros arquivísticos e foi elaborada pelo Comitê Técnico de informações e documentação da ISO, através do seu Subcomitê 11, que é específico para arquivos e gerenciamento de registros.

Este trabalho ressaltou o quanto o processo estudado necessita da transparência e do acesso às informações, pois, cerca de 36% das atividades têm participação direta dos usuários do processo. E a realização dessas atividades de forma transparente possibilita não só uma gestão que atenda aos requisitos legais, como também maior isonomia para os fornecedores e requisitantes interessados.

A conclusão desta pesquisa possibilitou uma visão mais clara e abrangente do potencial informativo, bem como um melhor controle da gestão das informações, documentos e registros do processo. Além disso, permitiu um maior acompanhamento das atividades realizadas, e viabilizou sugestões de melhorias no desempenho do processo.

Com base no exposto, os resultados deste estudo colaboraram com a fundamentação prática do método AVA como técnica de análise qualitativa de processos, além de sugerir a possibilidade de novos trabalhos com foco na análise quantitativa do processo, por exemplo, o tempo de execução das atividades, produtividade dos recursos humanos, entre outros.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 9001:2015**: Sistemas de gestão da qualidade - requisitos. Rio de Janeiro, 2015.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS BRAZIL. **BPM CBOK**: guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio: Corpo Comum do Conhecimento: ABPMP BPM CBOK, v. 3.0, ABPMP, 2013. Disponível em: [http://c.ymcdn.com/sites/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP\\_CBOK\\_Guide\\_\\_Portuguese.pdf](http://c.ymcdn.com/sites/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf). Acesso em: 22 mar. 2018.

ALONSO-ARÉVALO, J. Gestión de la Información, gestión de contenidos y conocimiento. 2007 . In **Jornadas de trabajo del Grupo SIOU, 2**. Salamanca (Spain), nov. 2007.

ALTÍSSIMO, T. L. **Cultura organizacional, fluxo de informações e gestão do conhecimento**: um estudo de caso. 2009. 168 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/103226>. Acesso em: 02 fev. 2018.

ARAÚJO, C. A. Á. Fundamentos da ciência da informação: correntes teóricas e o conceito de informação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 57-79, jan./jun. 2014. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/19120/10827>. Acesso em: 27 fev. 2018.

ARAÚJO, G. A. **Gestão por processos no setor de transporte da UFPB**: adequação às metas institucionais. 2017. 147 f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017. Disponível em: <http://www.ce.ufpb.br/mppgav/contents/documentos/dissertacoes/turma-2/m-sc-jermano-alves-araujo-pdf-completo.pdf>. Acesso em: 13 mar. 2018.

ARAUJO, L. C. de; GARCIA, A. A.; MARTINES, S. **Gestão de processos**: melhores resultados e excelência organizacional, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ARAÚJO, W. C. O.; SILVA, E. L. da; VARVAKIS, G. Fluxos de informação em projetos de inovação: estudo em três organizações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 22, n. 1, p. 57-79, mar. 2017. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/2601>. Acesso em: 05 mar. 2018

ARIELY, D. Controlling the information flow: effects on consumers, decision making and preferences. **Journal of Consumer Research**, 27, p. 233-248. 2000. Disponível em:

<https://pdfs.semanticscholar.org/0b78/e7721318637d85e3b87d345725beaa825287.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2018.

ASSUNÇÃO, W. de. **Uma aplicação do método de análise de valor em um processo produtivo**. 2003. 122p. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica, Campinas, 2003. Disponível em: <http://www.repositorio.unicamp.br/handle/REPOSIP/264243>. Acesso em: 3 ago. 2018.

BARBOZA, E. L.; ROA, M. M. Fluxo de informação no contexto contábil. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 189-214, 29 out. 2018.

BARRETO, A. de A. Os destinos da ciência da informação: entre o cristal e a chama. **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, n. 0, dez/1999. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/index.php/ies/article/view/397/318>. Acesso em: 02 fev. 2018.

BARRETO, A. de A. Mudança estrutural no fluxo de conhecimento: a comunicação eletrônica. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 27, n. 2, p. 122-127, 1998. Disponível em: <http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/3486-3480-1-PB.pdf>. Acesso em: 06 mar.2018

BIAZZI, M. R.; MUSCAT, A. R. N.; BIAZZI, J. L. de. Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 18, n. 4, p. 869-880, 2011. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2011000400013&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2011000400013&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 12 mar. 2018.

BOGAN, C. E.; ENGLISH, M. J. **Microeconomics**: theories and applications. New York: John Wiley, 1994.

BRASIL. [Constituição (1988) ]. **Constituição da República Federal do Brasil**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 04 mai. 2018.

BRASIL. **Decreto n. 1.171, de 22 de junho de 1994**. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Brasília, DF: Presidência da República, 1994. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d1171.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm). Acesso em: 12 nov. 2018.

BRASIL. **Decreto n. 5.450, de 31 de maio de 2005**. Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2005. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5450.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5450.htm). Acesso em: 12 nov. 2018.

BRASIL. **Decreto n. 8.243, de 23 de maio de 2014.** Institui a Política Nacional de Participação Social - PNPS e o Sistema Nacional de Participação Social - SNPS, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2014. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/decreto/d8243.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/decreto/d8243.htm). Acesso em: 05 mai. 2018.

BRASIL. **Decreto n. 8.539, de 08 de outubro de 2015.** Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2015. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8539.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8539.htm). Acesso em: 12 nov. 2018.

BRASIL. **Decreto n. 8.638, de 15 de janeiro de 2016.** Institui a Política de Governança Digital no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2016a. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2016/Decreto/D8638.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Decreto/D8638.htm). Acesso em: 05 mai. 2018.

BRASIL. **Decreto n. 8.777, de 11 de maio de 2016.** Institui a Política de Dados Abertos do Poder Executivo Federal. Brasília, DF: Presidência da República, 2016b. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/decreto/D8777.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/D8777.htm). Acesso em: 05 mai. 2018.

BRASIL. **Decreto n. 9.094, de 17 de julho de 2017.** Regulamenta dispositivos da Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, institui o Cadastro de Pessoas Físicas - CPF como instrumento suficiente e substitutivo para a apresentação de dados do cidadão no exercício de obrigações e direitos e na obtenção de benefícios, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. Brasília, DF: Presidência da República, [2017]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/D9094.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9094.htm). Acesso em: 05 mai. 2018.

BRASIL. **Decreto n. 9.637, de 26 de dezembro de 2018.** Institui a Política Nacional de Segurança da Informação, dispõe sobre a governança da segurança da informação, e altera o Decreto n. 2.295, de 4 de agosto de 1997, que regulamenta o disposto no art. 24, caput, inciso IX, da Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993, e dispõe sobre a dispensa de licitação nos casos que possam comprometer a segurança nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: [http://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/56970098](http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/56970098). Acesso em: 05 mai. 2018.

BRASIL. **Lei n. 8.159, de 08 de janeiro de 1991.** Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1991. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8159.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8159.htm). Acesso em: 04 abr. 2018.

BRASIL. **Lei n. 9.784, de 29 de janeiro de 1999.** Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Brasília, DF: Presidência da República, 1999. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9784.htm). Acesso em: 12 nov. 2018.

BRASIL. **Lei n. 12.527, de 18 de novembro de 2011.** Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2011]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm). Acesso em: 12 abr. 2018.

BRASIL. **Lei n. 12.813, de 16 de maio de 2013.** Dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo federal e impedimentos posteriores ao exercício do cargo ou emprego; e revoga dispositivos da Lei n. 9.986, de 18 de julho de 2000, e das Medidas Provisórias n. 2.216-37, de 31 de agosto de 2001, e 2.225-45, de 4 de setembro de 2001. Brasília, DF: Presidência da República, 2013a. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/l12813.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12813.htm). Acesso em: 05 mai. 2018.

BRASIL. **Lei n. 12.846, de 01 de agosto de 2013.** Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2013b. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm). Acesso em: 05 mai. 2018.

BRASIL. **Lei Complementar n. 131,** de 27 de maio de 2009. Acrescenta dispositivos à Lei Complementar n. 101, de 4 de maio de 2000, que estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências, a fim de determinar a disponibilização, em tempo real, de informações pormenorizadas sobre a execução orçamentária e financeira da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Brasília, 2009. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/LCP/Lcp131.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp131.htm). Acesso em: 8 abr. 2018.

BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público / Escritório de Gestão de Processos do CNMP. Versão 1.0. **Metodologia de gestão por processos.** Brasília: CNMP, 2016. Disponível em: [http://www.cnmp.mp.br/portal/images/visao\\_360/processos/metodologia\\_de\\_gestao\\_por\\_processos\\_do\\_cnmp/Metodologia\\_GESTAO\\_POR\\_PROCESSOS\\_agosto2016.pdf](http://www.cnmp.mp.br/portal/images/visao_360/processos/metodologia_de_gestao_por_processos_do_cnmp/Metodologia_GESTAO_POR_PROCESSOS_agosto2016.pdf). Acesso em: 14 mar. 2018.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. Secretaria Executiva. Subsecretaria de assuntos Administrativos. Coordenação-Geral de Licitações e Contratos. **Manual de procedimentos para aquisição de bens e contratação de serviços.** Brasília: MDS, 2015. Disponível em: [https://www.mds.gov.br/webarquivos/licitacao/acesso\\_informacao/Manual\\_Procedimentos\\_Aquisicao\\_Bens\\_Servicos-FEV2015.pdf](https://www.mds.gov.br/webarquivos/licitacao/acesso_informacao/Manual_Procedimentos_Aquisicao_Bens_Servicos-FEV2015.pdf). Acesso em: 01 out. 2018.

BRASIL. Procuradoria Geral da República. Secretaria Jurídica e de Documentação / Escritório de Processos Organizacionais do MPF. **Manual de gestão por processos**. Brasília: MPF/PGR, 2013. Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/conheca-o-mpf/gestao-estrategica-e-modernizacao-do-mpf/escritorio-de-processos/publicacoes/livros/manualdegestaoporprocessos.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2018.

BRASIL. Tribunal de contas da união. **Manual Online**: RCA (Riscos e Controles nas Aquisições). [2014?]. Disponível em: <http://www.tcu.gov.br/arquivosrca/ManualOnLine.htm>. Acesso em: 01 nov. 2018.

BRITTO, G. de. **BPM para todos**: uma visão geral abrangente, objetiva e esclarecedora sobre gerenciamento de processos de negócio. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2012.

BROCKE, J. V.; ROSEMAN, M. **Manual de BPM**: Gestão de Processos de Negócio. Tradução de Beth Honorato. Porto Alegre: Bookman, 2013.

CABRAL, A; GIOMO, C. R. Gerenciamento do Processo Produtivo: Uso do software livre BizAgi. **Embanews**, São Paulo, ano 23, abr. 2013. Disponível: <https://maua.br/files/artigos/artigo-gerenciamento-do-processo-produtivo-ii-o-uso-do-software-live-bizagi.pdf>. Acesso em: 04 mai. 2018

CANTO, J. A. E. **Gestão da informação na controladoria do ministério público**: um estudo de caso. 2008. 100f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas. Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2008.

CARVALHO, E. L. de; LONGO, R. M. J. Informação orgânica: recurso estratégico para tomada de decisão pelos membros do Conselho de Administração da UEL. **Informação & Informação**, Londrina, v. 7, n. 2, p. 113-133, dez. 2002. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1703/0>. Acesso em: 26 fev. 2018.

CARVALHO, K. A.; SOUSA, J. C. Gestão por Processos: novo modelo de gestão para as instituições públicas de ensino superior. **Revista Administração em Diálogo - RAD**, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 1-18, 2017. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/25298/22835>. Acesso em: 10 mar. 2018.

CARVALHO, K. C. G. **Gestão de processos no corpo de bombeiros militar da paraíba como estratégia para o aperfeiçoamento dos seus serviços**. 2011. 64 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração), Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2011. Disponível em: [http://www.ccsa.ufpb.br/sesa/arquivos/monografias/2011.1/ADM\\_PUBLICA/GESTAO\\_DE\\_PROCESSOS\\_NO\\_CORPO\\_DE\\_BOMBEIROS\\_MILITAR\\_DA\\_PARAIBA.pdf](http://www.ccsa.ufpb.br/sesa/arquivos/monografias/2011.1/ADM_PUBLICA/GESTAO_DE_PROCESSOS_NO_CORPO_DE_BOMBEIROS_MILITAR_DA_PARAIBA.pdf). Acesso em: 13 mar. 2018.



CASTELLS, M. O espaço de fluxos. *In*: CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 8. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2005. p. 467-521.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Tradução: Eliana Rocha. São Paulo: Editora Senac, 2003.

CROSS, K. C.; FEATHER, J. J.; LINCH, R. L. **A arte da reengenharia**: o renascimento da empresa. Rio de Janeiro: Zahar, 1995.

CRUZ, T. **BPM & BPMS**: Business Process Management & Business Process Management Systems. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

CRUZ, T. **Sistemas, métodos e processos**: administrando organizações por meio de processos de negócio. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

CRUZ, T. **Sistemas, organização e métodos**: estudo integrado orientado a processos de negócio sobre organizações e tecnologias da informação. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CUNHA, I. B. de A.; PEREIRA, F. C. M.; NEVES, J. T. de R. Análise do fluxo informacional presente em uma empresa do segmento de serviços de valor agregado (SVA). **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 20, n. 4, p. 107-128, dez. 2015. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/2474/1681>. Acesso em: 26 fev. 2018.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. Tradução: Bernadette Siqueira Abrão. São Paulo: Futura, 1998.

DAYCHOUM, M. **Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**: 40+16. 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport Livros, 2016.

DUARTE, E. N.; LLARENA, R. A. S.; LIRA, S. L. (Org.). **Da informação à auditoria de conhecimento**: a base para a inteligência organizacional. João Pessoa: Editora da UFPB, 2014.

DUMAS, M. et al. **Fundamentals of Business Process Management**. Berlin, Heidelberg: Springer, 2013.

DURUGBO, C.; TIWARI, A.; ALCOCK, J. R. Modelling information flow for organizations: a review of approaches and future challenges. **International Journal of Information Management**, Guildford, v. 33, n. 3, p. 597-610, 2013.

ENOKI, C. H. **Gestão de processos de negócio**: uma contribuição para a avaliação de soluções de business process management (BPM) sob a ótica da estratégia de operações. 2006. 213f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica da USP, Departamento de Engenharia de Produção, São Paulo, 2006.

ESPINDOLA, E. **Gestão por processos como estratégia competitiva**: aplicação em indústria de médio porte em juiz de fora. 2014. 98f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2014. Disponível em: [http://www.ufjf.br/ep/files/2014/07/2013\\_3\\_Eduarda.pdf](http://www.ufjf.br/ep/files/2014/07/2013_3_Eduarda.pdf). Acesso em: 12 mar. 2018.

FRIED, E. **Business process improvement**. New York: Pan Books, 1995.

GALLOWAY, D. **Mapping work processes**. Milwaukee, WI: ASQ Quality Press, 1994.

GAMA, J. R.; RODRIGUES, G. M. Transparência e acesso à informação: um estudo da demanda por informações contábeis nas universidades federais brasileiras. **Transinformação**, Campinas, v. 28, n. 1, p. 47-58, abr. 2016. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-37862016000100047&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-37862016000100047&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 12 abr. 2018.

GARCIA, R; FADEL, B. Cultura organizacional e as interferências nos fluxos informacionais (IFI). In: VALENTIM, M. L. P.(Org.). **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010, p. 211-234.

GATTONI, R. L. C. **Gestão do conhecimento aplicada à prática de gerência de projetos**. Belo Horizonte: FUMEC-FACE, 2004.

GERHARDT, T. E; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editoria da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas em pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOIÁS (Estado). Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento. Superintendência de Modernização Institucional. Gerência de Escritório de Processos. **Manual de Modelagem de Processos com Bizagi Modeler**. Goiânia: Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento, 2017?. v.3?. Disponível em: <http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2017-04/manual-de-modelagem-de-processos-usando-bizagi.pdf>. Acesso em: 13 abr. 2018.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 40, n. 1, jan./mar. p. 6-19, 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02.pdf>. Acesso em: 13 mar. 2018.

GREEF, A. C. **Fluxo enxuto de informação**: conceito e avaliação em ambiente de escritório. 2010. 144 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010.

GREEF, A. C.; FREITAS, M. C. D.; ROMANEL, F. B. **Lean office operação, gerenciamento e tecnologias**. São Paulo: Atlas, 2012.

HAMMER, M.; The process audit: Tool kit. **Harvard Business Review**, Watertown, Massachusetts-EUA, abr., 2007. Disponível em: <http://www.krajciova.sk/Knihy/BPR/Michael%20Hammer%20-%20The%20Process%20Audit%20-%20200407.pdf>. Acesso em: 19 mar. 2018.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia**: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças na gerência. 26. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando os processos empresariais**: estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade. São Paulo: Makron Books, 1993. 342p.

HARRINGTON, H. J. **High performance benchmarking** twenty steps to success. New York: Harper Collis, 1991.

HARRISON, D. B.; PRATT, M. D. **Manual of procedure**. New York: Academic Press, 1995.

INOMATA, D. O.; ARAÚJO, W. C. O.; VARVAKIS, G. Fluxos de informação na perspectiva organizacional. **Informação & Informação**, Londrina, v. 20, n. 3, p. 203 - 228, dez. 2015. ISSN 1981-8920. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/18209>. Acesso em: 25 mar. 2019. doi:<http://dx.doi.org/10.5433/1981-8920.2015v20n3p203>.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO/TR 26122**: Work process analysis for records - Information and documentation. Switzerland, 2008.

JACOSKI, C. Peculiaridades do fluxo de informações em pequenos escritórios de projeto de edificações. *In*: WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DO PROCESSO DE PROJETO, 5, 2005, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2005.

JAMIL, G. L. **Repensando a TI na empresa moderna**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2001.

JARDIM, J. M. A face oculta do leviatã: gestão da informação e transparência administrativa. **Revista do Serviço Público – RSP**, Brasília, v. 59, n. 1, p. 81-92, jan. / mar. 2008. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/141/146>. Acesso em: 08 mai. 2018.

JARDIM, J. M. A implantação da lei de acesso à informação pública e a gestão da informação arquivística governamental. **Liinc em revista**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 2, p. 383-405, 2013. Disponível em: <http://www.brapci.inf.br/v/a/14050>. Acesso em: 08 mai. 2018.

JOHANSSON, H. J. *et al.* **Business process reengineering**: breakpoint strategies for market dominance. New York: John Wiley, 1993.

KOTELNIKOV, V. **Business Process Management System (BPMS)**: Meeting the Growing Demand for End-to-end Business Processes. [2008?] Disponível em: [http://www.1000ventures.com/business\\_guide/bpms.html](http://www.1000ventures.com/business_guide/bpms.html). Acesso em: 30 mar. 2018.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAURINDO, J. B. F.; ROTONDARO, G. R. **Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação**. São Paulo: Atlas, 2006.

MALIN, A. M. B. O campo profissional da Gestão da Informação. **Informação & Informação**, Londrina, v. 17, n. 2, p. 172-187, dez. 2012. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/13697>. Acesso em: 26 fev. 2018.

McGEE, J.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Tradução de Astrid Beatriz de Figueiredo. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1994 – 17ª reimpressão.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINAYO, M. C. de S.; DESLANDES, S. F.; GOMES, R. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 28. ed. rev. atual. Petrópolis: Vozes, 2009.

MIRANDA, S. V. de. A gestão da informação e a modelagem de processos. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 61, n. 1, p. 97-112, jan./mar. 2010.

MOREIRA, D. A. **Reengenharia**: dinâmica para a mudança. São Paulo: Pioneira, 1994.

MOURA, M. A. Leitor-bibliotecário: interpretação, memória e as contradições da subjetividade. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 9, n. 2, p. 158-169, jul./dez. 2004. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/357/166>. Acesso em: 6 mar. 2018.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Administração de processos**: conceitos, metodologias, práticas, 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PAIM, R. **Engenharia de processos**: análise do referencial teórico-conceitual, instrumentos, aplicações e casos. 2002. 297 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002. Disponível em: <http://www.enjourney.com.br/antigo/wp-content/uploads/2012/06/tese-rafael-paim-engenharia-de-processos-19fev2003b.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2018.

PEREIRA, F. C. M. **Comportamento informacional na tomada de decisão**: proposta de modelo integrativo. 2011, 231 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais, 2011.

PIZZA, W. R. **A metodologia Business Process Management (BPM) e sua importância para as organizações**. 2012. 37f. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia em Tecnologia em Processamento de Dados) – Faculdade de Tecnologia de São Paulo, São Paulo. 2012. Disponível em: <http://www.fatecsp.br/dti/tcc/tcc00074.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2018.

PONJUÁN DANTE, G. Gestión de Información: precisiones conceptuales a partir de sus orígenes. **Informação & Informação**, Londrina, v. 13, n. 1 esp, p. 26-38, dez. 2008. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/1830/1544>. Acesso em: 24 fev. 2018.

PRADELLA, S.; FURTADO, J. C.; KIPPER, L. M. **Gestão de processos**: da teoria à prática. São Paulo: Atlas, 2012.

RAMASWAMY, R. **Design and management of service processes**: keeping customers for life. Reading, Mass: Addison-Wesley, 1996.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. de. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ROBERTS, L. **Business process benchmarking**. New York: Academic Press, 1995.

SALERNO, M. **Projeto de organizações integradas e flexíveis**: processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação-negociação. São Paulo: Atlas, 1999.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. 121p.

SILVA, S. R. **Análise do sistema de informação da Biblioteca Central da UFPB nos processos de gestão da informação para o setor de referência**. 2014. 105 f.

Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2014.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. Tradução de Maria Teresa Corrêa de Oliveira; Fábio Alher. Revisão técnica de Henrique Luiz Corrêa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. Tradução de Maria Teresa Corrêa de Oliveira; Fábio Alher. Revisão técnica de Henrique Luiz Corrêa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SMITH, H.; FINGAR, P. **Business Process Management: third wave**. Meghan Kiffer, 2003.

SOUZA, E. D. de; DIAS, E. J. W.; NASSIF, M. E. A gestão da informação e do conhecimento na ciência da informação: perspectivas teóricas e práticas organizacionais. **Informação e Sociedade: estudos**, Joao Pessoa, v. 21, n. 1, p. 55-70, jan./abr. 2011. Disponível em: <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/4039/5598>. Acesso em: 27 fev. 2018.

TAYLOR, R.S. Professional aspects of information science and technology. *In*: CUADRA, C.A. (Ed). **Annual Review of Information Science and Technology**. New York: John Wiley, v. 1, 1966, p. 15-40.

TEIXEIRA, A. V. **Elementos componentes do fluxo informacional em plataformas de gerenciamento do ensino superior**. 2015. 133f. Dissertação (Mestrado em Ciência, Gestão e Tecnologia da Informação) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. Resolução n. 7, de 01 de outubro de 2002. **Aprova o estatuto da Universidade Federal da Paraíba**. Disponível em: <https://contas.tcu.gov.br/etcu/ObterDocumentoSisdoc?seAbrirDocNoBrowser=true&codArqCatalogado=6609507>. Acesso em: 28 mai. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2014-2018**. UFPB. 2014. Disponível em: [https://www.ufpb.br/sites/default/files/pdfs/PDI%20UFPB%202014-2018\\_Final3%20-27.05.pdf](https://www.ufpb.br/sites/default/files/pdfs/PDI%20UFPB%202014-2018_Final3%20-27.05.pdf). Acesso em: 25/09/2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Relatório de gestão de 2017**. UFPB. 2017. Disponível em: <http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/documentos/relatorios-de-gestao/relatorio-de-gestao-2017>. Acesso em: 27/10/2018.

VALENTIM, M. L. P. **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. 282p.

VALENTIM, M. L. P. Ambientes e fluxos de informação em contextos empresariais: o caso do setor cárnico de Salamanca – Espanha. **Brazilian Journal of Information Science**, Curitiba, v. 7, n. especial, p. 299-323, 2013.

VALENTIM, M. L. P. **Gestão da informação e gestão do conhecimento**: especificidades e convergências. Londrina, nov. 2004 (Artigo em Web). Disponível em: [http://www.ofaj.com.br/colunas\\_conteudo.php?cod=88](http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88). Acesso em: 23 fev. 2018.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência Competitiva em Organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramaZero**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 4, ago. 2002.

VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. de (Org.). **Análise e modelagem de processos de negócio**: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation). São Paulo: Atlas, 2013.

VAN DER AALST, W.; LA ROSA, M.; SANTORO, F. M. Business Process Management: Don't Forget to Improve the Process!. **Business & Information Systems Engineering**, v 58: 1, 1-6, 2016. Disponível em: <http://aisel.aisnet.org/bise/vol58/iss1/1>. Acesso em: 28 mar. 2018.

VISHWANATH, T.; KAUFMANN, D. **Towards Transparency in Finance and Governance**. 1999. Disponível em: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=258978](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=258978) Acesso em: 08 mai. 2018.

WEBER, L. M. D. **Na contramão da informação**: os fluxos informacionais como subsídio à tomada de decisão na Universidade Estadual do Centro Oeste, UNICENTRO. 2011. 109f. Dissertação (Mestrado em Gestão da Informação) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2011.

WHITE S. A. **Introduction to BPMN**. IBM Cooperation, 2004.

## **APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA**

Nome:

Setor:

Cargo:

Data:

horário inicial:

horário final:

1 – Existem legislações, normas ou procedimentos que regem suas atividades? Quais são?

2 – Quais atividades você executa no processo?

3 – Qual é a etapa antecessora a sua no processo?

4 – Qual acontecimento dá início (start) a sua participação no processo?

5 – O que você é obrigado a fazer para atender aos requisitos legais do processo?

6 – O que determina o final da sua participação no processo?

7 – Qual é a etapa sucessora a sua?

Outras perguntas:



## APÊNDICE B – *CHECKLIST* (FOLHA DE VERIFICAÇÃO) BASEADO NA ISO/TR 26122

PROCESSO:

### 1 - REVISÃO CONTEXTUAL (Item 5 da ISO/TR 26122)

1	Quais legislações regem ou regulamenta o processo analisado?
2	Quais outros procedimentos específicos têm impacto no processo? IT 003; IT 004 E IT005.
3	Onde está localizado o processo na instituição? Quais jurisdições?
4	Quem são os principais responsáveis pelo processo analisado e quais resultados esperados?
5	Quem são os participantes envolvidos no processo analisado e onde estão localizados?

### 2 – ANÁLISE FUNCIONAL (Item 6 da ISO/TR 26122)

1	Quais são os departamentos, divisões, seções e funções administrativas envolvidas no processo?
2	Existe mais de uma jurisdição envolvida? Quais são elas?
3	Existe terceirização?

### 3 – ANÁLISE SEQUENCIAL (Item 7 da ISO/TR 26122)

Identificação das Sequencias de Transações	
1	O que inicia o processo e como é registrado?
2	Quais são as sequências de transações do processo?
3	Como os participantes sabem que cada transação do processo foi concluída?
4	Existem sequencias paralelas nesse processo? Se sim, onde convergem?
5	Onde estão as decisões e transações do processo e como são registradas?
6	O que finaliza a sequência do processo e como é registrado?

<b>Identificação e análise das variações do processo</b>	
1	Existem procedimentos que identificam as variações que podem ocorrer no processo?
2	Qual participante inicia ou aciona a variação do processo?
3	Existem outras formas de executar a sequência de transações que às vezes são usadas? Em caso afirmativo, por quê?
4	Quais eventos podem impedir que o processo siga seu padrão de rotina?
5	Existem procedimentos de contingência estabelecidos que cobrem situações em que algo dá errado?
6	Quais informações ou registros são gerados, armazenados ou transferidos para outros processos se houver variações na sequência de transações?
<b>Estabelecer as regras que regem as transações constituintes identificadas</b>	
1	Quais as transações contribuem para cumprir os requisitos regulamentares do processo?
2	Quais transações são necessárias para iniciar, autorizar ou concluir o processo?
3	Quais são as transações que ajudam a monitorar o progresso e os resultados?
<b>Identificação das conexões para outros processos</b>	
1	Esse processo requer entrada de outros processos?
2	Esse processo produz saída que é exigida por outros processos? Em caso afirmativo, qual é a natureza da saída?
3	Quais informações ou registros são gerados, armazenados ou transferidos para outros processos? Para onde eles são transferidos?
4	Que outro uso é feito dos registros ou informações geradas por este processo?

#### **4 – VALIDANDO COM OS PARTICIPANTES (Item 8 da ISO/TR 26122)**

1	Todas as transações necessárias no processo foram incluídas?
2	As razões documentadas para cada transação são precisas?
3	A sequência de transações e suas relações foram descritas com precisão?
4	As variações das sequências foram identificadas e documentadas?
5	Todos a(s) função(ões) foram identificadas e documentadas?

6	As ligações entre os processos foram identificadas e documentadas com precisão?
7	O contexto no qual a organização conduz seu processo de trabalho foi identificado e documentado com precisão?
8	As descrições e as terminologias usadas refletem o uso organizacional? Podem ser compreendidas facilmente?

Fonte: Elaborado pelo autor com base na ISO/TR 26122

## APÊNDICE C – RESULTADO DAS ENTREVISTAS

Transcrição das respostas dos entrevistados.

### ENTREVISTADO 1

Data: 28/09/2018

Horário inicial: 09:30h      Horário final: 11:47h

**Setor:** Coordenação da Divisão de Material

#### **1 – Existem legislações, normas ou procedimentos que regem suas atividades?**

**Quais são?**

Sim. Lei n. 8.666/1993; Decreto n. 5.450/2005; Decreto n. 7.892/2013; Instrução Normativa 05/2017; Entre outras.

#### **2 – Quais as atividades você executa no processo?**

- Analisa a natureza do pedido;
- Analisa a natureza do material;
- Analisa os processos de aquisição;
- Coordenar pessoal;
- Atendimento ao público.

#### **3 – Qual é a etapa antecessora a sua?**

Preparação do pedido de aquisição por parte dos requisitantes internos.

#### **4 – Qual acontecimento dá início (start) a sua participação no processo?**

Ocorre duas fases: Recebimento das demandas das unidades vinculadas e a análise da documentação para aprovação/liberação da elaboração do edital do processo de licitação.

#### **5 – O que você é obrigado a fazer para atender aos requisitos legais do processo?**

Analisar o processo dentro da legislação verificando as incoerências quantitativas e qualitativas dos processos de pedido de compra.

#### **6 – O que determina o final da sua participação no processo?**

Envio da documentação pré-aprovada para o Pró-Reitor Administrativo.

#### **7 – Qual é a etapa sucessora a sua?**

Na primeira etapa é a fase de elaboração da IRP, e na segunda etapa a aprovação do Pró-Reitor Administrativo autorizando a elaboração do edital.

**Outras perguntas:**

**8 – A preparação do Termo de Referência é elaborada pela UASG ou pelas Unidades Vinculadas?**

É elaborado pela unidade vinculada, porém, ao ser enviado para a Divisão de Materiais, a seção de compras fica responsável por criar um Termo de Referência único e padronizado que atenda a todas as unidades vinculadas.

**9 – Quais são os documentos enviados pelas Unidades Vinculadas e qual a forma de envio?**

São enviados o Termo de Referência, Pesquisa de Preço e a justificativa da aquisição e do quantitativo via SIPAC e o processo físico.

**10 – Além das Unidades Vinculadas os órgãos participantes também fazem pesquisa de preço?**

Existem duas fases da Intenção de Registro de Preço (IRP), são elas: IRP interna e IRP externa. A que se refere a outros órgãos dá-se o nome de “Participação no Pregão.”

**11 – Quem faz o Memorando Circular informando que a UASG irá abrir prazo para as unidades vinculadas informarem suas demandas?**

A iniciativa parte da Seção de Compras, mas quem envia, de fato, é a Secretária do Pró-Reitor pelo SIPAC e *e-mails* institucionais.

**12 – Quando o pregão não é homologado ele volta para Divisão de Materiais e inicia-se como uma IRP?**

Dependendo do motivo, ele volta para seção de compras onde é feita nova pesquisa de preço. Geralmente, faz uma nova IRP, embora a antiga ainda possa ser utilizada, em seguida envia novamente para CPL fazer o pregão.

**13 – Além deste processo, quais processos de trabalho existem na PRA?**

Muitos. Além do processo de aquisição por pregão que pode ser o tradicional ou o eletrônico. Tem por adesão; por dispensa: compra direta e cotação eletrônica; por inexigibilidade, todos esses são replicados na contratação também; ainda tem o processo de notificação, cobrança e sanções aos fornecedores; processos de pagamento com vários tipos específicos; recebimento e entrega de material; emissão de empenho; troca de marca; reequilíbrio de preço, entre outros.

**ENTREVISTADO 2**

Data: 01/10/2018

Horário inicial: 08:00h      Horário final: 08:52h

**Setor:** Coordenação da Divisão de Material

**1 – Existem legislações, normas ou procedimentos que regem suas atividades?****Quais são?**

Sim. Lei n. 8.666/1993; Instrução Normativa 05/2017; Procedimentos e instruções normativas do Painel de Compras e no Compras Governamentais – *comprasnet* e no site da AGU (*checklist*); Entre outras.

**2 – Quais atividades você executa no processo?**

- Analisa os processos;
- Identifica natureza dos processos;
- Dá suporte a Seção de compras.

**3 – Qual é a etapa antecessora a sua?**

Envio dos pedidos de compra pelas unidades vinculadas.

**4 – Qual acontecimento dá início (start) a sua participação no processo?**

- Recebimento dos processos de pedidos de compra.
- Recebimento de documentação para análise.

**5 – O que você é obrigado a fazer para atender aos requisitos legais do processo?**

Atender aos requisitos legais.

**6 – O que determina o final da sua participação no processo?**

Envio do processo para a Seção de Compras.

**7 – Qual é a etapa sucessora a sua?**

Elaboração da Intenção de Registro de Preço (IRP).

**Outras perguntas:**

Não aplicado.

**ENTREVISTADO 3**

Data: 05/10/2018

Horário inicial: 09:30h      Horário final: 10:10h

**Setor:** Seção de Compras

**1 – Existem legislações, normas ou procedimentos que regem suas atividades?****Quais são?**

Sim. Lei n. 8.666/93; Lei n. 10.520/2002; Lei n. 5.450/2005; Decreto n. 7.892/2013; Instrução Normativa 05/2014 alterada pela Instrução Normativa 3/2017.

**2 – Quais atividades você executa no processo?**

- Analisar, especificamente, Termo de Referência e Pesquisa de Preço;
- Cadastrar itens na planilha e sistema;
- Elaborar rascunho de Memorando Circular;
- Elaborar e divulgar IRP no SIPAC;
- Apensar processos e IRP internas afins.

**3 – Qual é a etapa antecessora a sua?**

Envio dos processos de pedido de compra pela coordenação da Divisão de Materiais.

**4 – Qual acontecimento dá início (start) a sua participação no processo?**

Recebimento dos processos consolidados para criação de planilha para cadastrar itens das requisições.

**5 – O que você é obrigado a fazer para atender aos requisitos legais do processo?**

Fazer pesquisa de preço, gerar IRP e elaborar planilha para cadastro dos itens solicitados.

**6 – O que determina o final da sua participação no processo?**

Envio de rascunho do memorando circular referente à divulgação da IRP com a planilha, processos e intenções para aprovação.

**7 – Qual é a etapa sucessora a sua?**

Autorização dos processos de requisição, digitalização e encaminhamento para Comissão Permanente de Licitação para elaboração do edital.

**Outras perguntas:**

Não aplicado.

**ENTREVISTADO 4**

Data: 09/10/2018

Horário inicial: 09:00h      Horário final: 09:56h

**Setor:** Pró-Reitoria Administrativa

**1 – Existem legislações, normas ou procedimentos que regem suas atividades?****Quais são?**

Sim. Lei n. 8.666/1993, Lei n. 4.320/1964, Lei n. 10.520/2002, Decreto n. 5.450/2005, entre outras.

**2 – Quais atividades você executa no processo?**

- Aprovação do processo de pedido de compra para abertura do edital de licitação;
- Envio do processo assinado para a CPL;
- Homologação do processo de aquisição licitado no pregão eletrônico.

**3 – Qual é a etapa antecessora a sua?**

Envio do processo pela coordenação da divisão de materiais.

**4 – Qual acontecimento dá início (start) a sua participação no processo?**

Recebimento do processo de pedido de compras.

**5 – O que você é obrigado a fazer para atender aos requisitos legais do processo?**

Assinar e carimbar o processo autorizando abrir o edital de licitação para atender o pedido de compras de materiais e homologar o processo pós-licitação.

**6 – O que determina o final da sua participação no processo?**

Assinatura da homologação da licitação.

**7 – Qual é a etapa sucessora a sua?**

A etapa de homologação é a última etapa do processo de aquisição de materiais, posterior a homologação se inicia o processo de empenho de materiais.

**Outras perguntas:**

Não aplicado.



**ENTREVISTADO 5**

Data: 15/10/2018

Horário inicial: 09:30h      Horário final: 10:43h

**Setor:** Secretaria da Pró-Reitoria Administrativa

**1 – Existem legislações, normas ou procedimentos que regem suas atividades?****Quais são?**

Sim. Lei n. 8.666/1993, Lei n. 10.520/2002, Decreto n. 5.450/2005, entre outras.

**2 – Quais atividades você executa no processo?**

- Divulgação da IRP interna;
- Envio do processo assinado para a CPL;
- Digitalização dos Processos.

**3 – Qual é a etapa antecessora a sua?**

- Recebimento da IRP interna e do rascunho do Memorando Circular de Divulgação.
- Autorização do processo pelo Pró-reitor.

**4 – Qual acontecimento dá início (start) a sua participação no processo?**

- Recebimento do rascunho do MC.
- Recebimento do processo para digitalização ou envio para CPL.

**5 – O que você é obrigado a fazer para atender aos requisitos legais do processo?**

Digitalizar os documentos que ainda estejam físicos no processo.

**6 – O que determina o final da sua participação no processo?**

Envio da documentação para CPL.

**7 – Qual é a etapa sucessora a sua?**

Elaboração do edital e o processo licitatório.

**Outras perguntas:**

Não aplicado.

**ENTREVISTADO 6**

Data: 22/10/2018

Horário inicial: 14:00h      Horário final: 16:12h

**Setor:** Comissão Permanente de Licitação

**1 – Existem legislações, normas ou procedimentos que regem suas atividades?****Quais são?**

Sim. Lei n. 8.666/93, Instrução Normativa 05/2014, entre outras, dependendo do objeto.

**2 – Quais atividades você executa no processo?**

- Analisar, especificamente, Termo de Referência e Pesquisa de Preço;
- Escrever edital;
- Fazer a disputa de lances;
- Fazer aceitação do produto;
- Fazer habilitação;
- Fazer adjudicação.

**3 – Qual é a etapa antecessora a sua?**

Envio dos processos de pedido de material mais IRP pela seção de compras autorizado pelo Pró-reitor.

**4 – Qual acontecimento dá início (start) a sua participação no processo?**

Escrever edital a partir do Termo de Referência consolidado pela Seção de Compras.

**5 – O que você é obrigado a fazer para atender aos requisitos legais do processo?**

Consolidar Termo de Referência e documentação dos órgãos participantes para elaborar edital.

**6 – O que determina o final da sua participação no processo?**

Fazer adjudicação para definir o vencedor da licitação oficialmente.

**7 – Qual é a etapa sucessora a sua?**

Homologação do pregão pelo pró-reitor.

**Outras perguntas:****8 – Depois que o edital é publicado qual a nova fase ou o que acontece depois da publicação do edital?**

Abertura de prazos para impugnação e esclarecimento, mínimo oito dias úteis. Se não tiver objeções, segue para a fase de lances.

**9 – O credenciamento do pregoeiro, equipe de apoio, dos fornecedores é realizado antes da fase de lances? Esse credenciamento é realizado via sistema?**

Sim, o credenciamento do pregoeiro é via portaria do pró-reitor que será incluído dentro do processo de requisição, juntamente, com a equipe de apoio definido pelo setor requisitante, pelo comprasnet.

**10 – Essa equipe de apoio corresponde ao conjunto de pessoas que o setor requisitante informou no Termo de Referência?**

Sim.

**11 – Desse processo de credenciamento é gerado algum documento?**

Não soube responder, uma vez que, ação é realizada via sistema.

**12 – Os fornecedores possuem algum prazo para fazer as propostas de lances?**

Não, geralmente tem 30 minutos, o qual varia dependendo da quantidade de itens para cadastrar. Após o sistema encerrar, automaticamente, essa fase, dá-se início a fase de aceitação de produtos.

**13 – O que acontece quando os itens do fornecedor são aceitos?**

O Pregoeiro autoriza, via sistema, campo específico para a empresa anexar documentação jurídica no decorrer de duas horas. Caso documentação enviada estiver incompleta ou não enviar resposta, a empresa está desclassificada por descumprimento de prazo passando a vez para o próximo fornecedor da lista, e assim, sucessivamente.

**14 – Passada a fase de Aceitação qual seria a próxima etapa?**

Habilitação da empresa para, em seguida, adjudicar a empresa e o processo licitatório.

**ENTREVISTADO 7**

Data: 24/10/2018

Horário inicial: 14:00h      Horário final: 15:55h

**Setor:** Comissão Permanente de Licitação

**1 – Existem legislações, normas ou procedimentos que regem suas atividades?****Quais são?**

Lei n. 8.666/1993, Lei n. 10.520/2002, Lei complementar n. 123/2006, além do curso do Ministério do Exército para exercer a função de pregoeiro.

**2 – Quais atividades você executa no processo?**

- Analisar Termo de referência, Pesquisa de Preço e IRP (interna e externa);
- Elaborar Edital;
- Adicionar órgãos participantes ao edital;
- Divulgar Edital;
- Aceitação de produtos.

**3 – Qual é a etapa antecessora a sua?**

Envio dos processos de requisições digitalizados, pela secretaria do gabinete do pró-reitor.

**4 – Qual acontecimento dá início (start) a sua participação no processo?**

Elaboração do edital, a partir das IRP's interna e dos órgãos participantes, se houver.

**5 – O que você é obrigado a fazer para atender aos requisitos legais do processo?**

Analisar o Termo de Referência para a partir dele construir o Edital.

**6 – O que determina o final da sua participação no processo?**

Adjudicação do processo licitatório.

**7 – Qual é a etapa sucessora a sua?**

Homologação do edital pelo pró-reitor.

**Outras perguntas:****8 – A análise é realizada seguindo os procedimentos do Edital e do Termo de Referência? Se sim, quem e em qual momento/etapa é elaborado o Edital?**

Sim, pelo Termo de Referência. O edital é elaborado com base no termo de referência, uma vez que, ele traz o objeto para elaboração do edital.

**10 – E como você é notificado quando determinado órgão possui uma demanda? Ofício, memorando, SIPAC?**

Via sistema, SIASGNET no comprasnet.

**11 – Durante a fase de análise do processo, é gerado algum documento à parte para conclusão da atividade? Qual? Necessita da sua assinatura?**

Ao constatar erros no Termo de Referência, nas IRP's, no processo de requisição em si, cria-se um despacho ou memorando para o setor competente corrigir as falhas.

**12 – A etapa do cadastramento da IRP externa (SIASG) equivale à abertura do pregão?**

É compreendido como a primeira parte do processo de elaboração do edital/pregão, no qual, nesse caso, o órgão participante é informado pelo SIASG que a universidade vai abrir pregão.

**13 – A fase de aceitação das propostas dos fornecedores que ocorre após a abertura do pregão é de sua responsabilidade? Como ocorre?**

Os pregões/processo de pedido de compra são distribuídos entre os quatro pregoeiros, que serão os responsáveis pela elaboração do edital e as demais fases de: disputa de lances, aceitação, habilitação e adjudicação. Na fase de aceitação, analisam-se os itens, normalmente, com a equipe de apoio até o momento que a equipe informar que a empresa atende suas necessidades.

## **APÊNDICE D – DIRETRIZES PARA DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES**

**ATIVIDADE:** Número identificador da atividade no fluxo.

**DESCRIÇÃO:** Descreve a atividade de forma resumida.

**EXECUTOR:** Determina o responsável pela execução da atividade.

**LEGISLAÇÃO:** Diz qual(is) legislação(ões) contempla o processo. Caso exista alguma legislação específica da atividade também deve ser mencionado.

**OBJETIVO:** Descreve o objetivo da execução desta atividade.

**DOCUMENTAÇÃO:** Diz quais documentos ou registros são gerados por esta atividade.

**TEMPO NECESSÁRIO:** Determina quanto tempo é necessário para execução da atividade.

**TEMPO LEGAL:** Determina o prazo legal para execução da atividade.

**CONSULTA ALGUÉM:** Determina se é necessário consultar alguém ou algum órgão antes da execução da atividade.

**ITENS VERIFICADOS:** Descreve o que deve ser verificado para que se possa executar a atividade.

**OBSERVAÇÃO:** Qualquer informação importante para a realização da atividade.

## **APÊNDICE E – DESCRIÇÕES DAS ATIVIDADES DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO POR PREGÃO ELETRÔNICO**

### **ATIVIDADE: 01**

#### **DESCRIÇÃO: PREPARA O PROCESSO**

**EXECUTOR:** Requisitantes Internos.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Preparar o processo de compra (Aquisição de Bens ou Contratação de Serviços).

**DOCUMENTAÇÃO:** Abrir processo no SIPAC; Termo de Referência; Pesquisa de Preço; Justificativas.

**TEMPO NECESSÁRIO:** Depende da complexidade do processo.

**TEMPO LEGAL:** Prazo, máximo, estabelecido pela Pró-Reitoria Administrativa da UFPB são de 60 dias após divulgação do Memorando. Entretanto, este tempo é informal, existindo algumas aquisições autorizadas após o prazo.

**CONSULTA ALGUÉM:** Gestores das unidades requisitantes responsáveis em autorizar à abertura do processo.

**ITENS VERIFICADOS:** Memorando de divulgação e Documentos de orientação disponibilizados no site da PRA. Entre eles, estão: Modelo de justificativa; Formulário para consulta de preços; Caderno de Logística – Pesquisa de Preço; Manual do SIPAC; Sistema de Registro de Preço da CGU (Manual de perguntas e respostas); entre outros.

**OBSERVAÇÃO:** Na pesquisa de preço as datas dos valores pesquisados não podem ultrapassar mais de 180 (cento e oitenta) dias.

### **ATIVIDADE: 02**

#### **DESCRIÇÃO: ENVIA PROCESSO**

**EXECUTOR:** Requisitantes Internos.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Enviar o processo de compra (Aquisição de Bens ou Contratação de Serviços) para a PRA (Pró-Reitoria Administrativa).

**DOCUMENTAÇÃO:** É gerado uma guia de movimentação de processo via SIPAC.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia. Podendo ser enviado no mesmo dia em que o processo foi elaborado.

**TEMPO LEGAL:** Prazo, máximo, estabelecido pela Pró-Reitoria Administrativa da UFPB são de 60 dias após divulgação do Memorando. Entretanto, este tempo é informal, existindo algumas aquisições autorizadas após o prazo.

**CONSULTA ALGUÉM:** Gestores das unidades requisitantes responsáveis em autorizar à abertura do processo.

**ITENS VERIFICADOS:** Não aplicado.

**OBSERVAÇÃO:** O método padrão de envio de processo é pelo SIPAC. Entretanto, existiram processos que foram iniciados fora do SIPAC e enviados via malote. Mas esses casos não estão mais sendo aceitos pela equipe da PRA.

**ATIVIDADE:** 03

**DESCRIÇÃO:** RECEBE O PROCESSO

**EXECUTOR:** Coordenação Administrativa – Divisão de Materiais.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Fazer o recebimento da solicitação de aquisição/contratação.

**DOCUMENTAÇÃO:** Nenhuma documentação é gerada. Entretanto, deve-se dar baixa no recebimento do processo via SIPAC.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia.

**TEMPO LEGAL:** Prazo de aceitação das demandas determinado pela Pró-reitoria Administrativa da UFPB são de, no máximo, 60 dias após divulgação do Memorando. Entretanto, este tempo é informal, existindo diversos processos recebidos após o prazo.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.

**ITENS VERIFICADOS:** Verifica se o processo está completo, com os itens obrigatórios (Requisição, Termo de Referência, Pesquisa de Preço e Justificativa).



**OBSERVAÇÃO:** Os recebimentos dos processos devem ser registrados no SIPAC. O Decreto 8.539 que dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, traz em seu artigo 7:

Os atos processuais em meio eletrônico se consideram realizados no dia e na hora do recebimento pelo sistema informatizado de gestão de processo administrativo eletrônico do órgão ou da entidade, o qual deverá fornecer recibo eletrônico de protocolo que os identifique (BRASIL, 2015, p. 1).

**ATIVIDADE:** 04

**DESCRIÇÃO:** ANALISA A NATUREZA DO PEDIDO

**EXECUTOR:** Coordenação Administrativa – Divisão de Materiais.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Analisar qual a natureza do pedido no intuito de separar os processos de aquisição de materiais dos de contratação de serviços.

**DOCUMENTAÇÃO:** Nenhuma documentação é gerada.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia.

**TEMPO LEGAL:** Não existe um tempo legal formalizado. Entretanto, o Decreto 1.171 (Código de Ética Profissional do Servidor Público) traz no seu artigo XIV que entre os deveres fundamentais do servidor, estão:

- c) desempenhar, a tempo, as atribuições do cargo, função ou emprego público de que seja titular;
- d) exercer suas atribuições com rapidez, perfeição e rendimento, pondo fim ou procurando prioritariamente resolver situações procrastinatórias, principalmente diante de filas ou de qualquer outra espécie de atraso na prestação dos serviços pelo setor em que exerça suas atribuições, com o fim de evitar dano moral ao usuário (BRASIL, 1994, p. 2);

E, a Lei n. 9.784 no seu artigo 24, diz que:

Inexistindo disposição específica, os atos do órgão ou autoridade responsável pelo processo e dos administrados que dele participem devem ser praticados no prazo de cinco dias, salvo motivo de força maior. Parágrafo único. O prazo previsto neste artigo pode ser dilatado até o dobro, mediante comprovada justificação (BRASIL, 1999, p. 4).

Sendo assim, quando não existir um tempo legal estabelecido para realização da atividade, fica adotado os cinco dias definidos pela Lei n. 9.784.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.

**ITENS VERIFICADOS:** A natureza do pedido. Identifica se a demanda é de aquisição de material ou contratação de serviços.

**OBSERVAÇÃO:** Sem observações.

**ATIVIDADE:** 05

**DESCRIÇÃO:** ANALISA A NATUREZA DO MATERIAL

**EXECUTOR:** Coordenação Administrativa – Divisão de Materiais.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Analisar qual a natureza do material a ser comprado, no intuito de fazer o processo de licitação separado por grupos de materiais da mesma natureza. Por exemplo: Utensílios de escritório e material de expediente.

**DOCUMENTAÇÃO:** Nenhuma documentação é gerada.

**TEMPO NECESSÁRIO:** Não definido. Depende da quantidade e especificidades dos materiais requisitados.

**TEMPO LEGAL:** 5 dias, conforme Lei n. 9.784.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.

**ITENS VERIFICADOS:** Através do CATMAT (Sistema de Catalogação de Material), disponível no Comprasnet, verifica-se os códigos dos grupos de materiais.

**OBSERVAÇÃO:** Nesta atividade também se detecta discrepâncias quantitativas ou qualitativas evidentes no processo.

**ATIVIDADE:** 05.1

**DESCRIÇÃO:** SOLICITA AJUSTE

**EXECUTOR:** Coordenação Administrativa – Divisão de Materiais.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Solicitar ajustes referentes as incoerências evidentes no processo.

**DOCUMENTAÇÃO:** Despacho, identificando as incoerências no processo E elabora uma guia de movimentação devolvendo o processo via SIPAC.

**TEMPO NECESSÁRIO:** Não definido. Depende da quantidade e especificidades dos materiais requisitados.

**TEMPO LEGAL:** 5 dias, conforme Lei n. 9.784.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.

**ITENS VERIFICADOS:** Processo de aquisição de materiais.

**OBSERVAÇÃO:** Essa atividade só acontece se o profissional tiver detectado discrepâncias evidentes no processo.

**ATIVIDADE:** 05.2

**DESCRIÇÃO:** AJUSTA O PROCESSO

**EXECUTOR:** Requisitantes Internos.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Ajustar as solicitações ou não-conformidades do processo.

**DOCUMENTAÇÃO:** Depende diretamente do despacho da solicitação de ajuste. Entretanto, deve-se dar baixa de recebimento do processo via SIPAC.

**TEMPO NECESSÁRIO:** Não definido. Depende da complexidade para executar os ajustes solicitados.

**TEMPO LEGAL:** 5 dias, conforme Lei n. 9.784.

**CONSULTA ALGUÉM:** Depende diretamente do que foi solicitado. Podendo ser necessário consultar o gestor da unidade requisitante para autorização.

**ITENS VERIFICADOS:** Depende do que foi solicitado para ser ajustado.

**OBSERVAÇÃO:** Sem observações.

**ATIVIDADE:** 06

**DESCRIÇÃO:** ENCAMINHA PARA SEÇÃO DE COMPRAS

**EXECUTOR:** Coordenação Administrativa – Divisão de Materiais.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Enviar o processo para análise técnica do conteúdo.

**DOCUMENTAÇÃO:** É gerado uma guia de movimentação de processo pelo SIPAC.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia.

**TEMPO LEGAL:** 5 dias, conforme Lei n. 9.784.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.

**ITENS VERIFICADOS:** Não aplicado.

**OBSERVAÇÃO:** Sem observações.

**ATIVIDADE:** 07

**DESCRIÇÃO:** RECEBE PROCESSO

**EXECUTOR:** Funcionário da Seção de Compras.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Receber a documentação do processo de aquisição.

**DOCUMENTAÇÃO:** Nenhuma documentação é gerada. Entretanto, deve-se dar baixa de recebimento do processo via SIPAC.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia.

**TEMPO LEGAL:** 5 dias, conforme Lei n. 9.784.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.

**ITENS VERIFICADOS:** Não aplicado.

**OBSERVAÇÃO:** Os recebimentos dos processos devem ser registrados no SIPAC. Atendendo o Decreto 8.539.

**ATIVIDADE:** 08

**DESCRIÇÃO:** ANALISA O PROCESSO

**EXECUTOR:** Funcionário da Seção de Compras.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Verificar se a documentação está completa e correta.

**DOCUMENTAÇÃO:** Nenhuma documentação é gerada.

**TEMPO NECESSÁRIO:** Depende da complexidade dos itens de compra.

**TEMPO LEGAL:** 5 dias, conforme Lei n. 9.784.

**CONSULTA ALGUÉM:** Normalmente não. Entretanto, dependendo da especificidade do material é necessário entrar em contato com o requerente e/ou a equipe de apoio para esclarecimentos.

**ITENS VERIFICADOS:** Verifica se o processo está completo, com os itens obrigatórios (Requisição, Termo de Referência, Pesquisa de Preço e Justificativa). Verifica se os itens da lista de verificação<sup>6</sup> da AGU (Advocacia-Geral da União) estão contemplados no processo.

**OBSERVAÇÃO:** O setor elaborou um *checklist* informal com os itens obrigatórios a serem verificados nesta atividade. E, definiu que caso exista uma quantidade significativa de materiais no processo de solicitação de compras, adote-se como boas práticas que a cada 80 itens, em média, seja gerada uma IRP (Intenção de Registro de Preço).

**ATIVIDADE:** 08.1

**DESCRIÇÃO:** SOLICITA AJUSTE

**EXECUTOR:** Funcionário da Seção de Compras.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Solicitar ajustes referentes as incoerências quantitativas e qualitativas do pedido.

**DOCUMENTAÇÃO:** Despacho, identificando as incoerências no processo referente a lista de verificação da AGU. E elabora uma guia de movimentação de processo via SIPAC.

**TEMPO NECESSÁRIO:** Não definido. Depende da quantidade e especificidades dos materiais requisitados.

**TEMPO LEGAL:** 5 dias, conforme Lei n. 9.784.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.

---

<sup>6</sup> A lista de verificação da AGU pode ser encontrada no próprio site da instituição, no link: [https://www.agu.gov.br/page/content/detail/id\\_conteudo/244390](https://www.agu.gov.br/page/content/detail/id_conteudo/244390)

**ITENS VERIFICADOS:** Lista de verificação para pregão eletrônico da AGU.

**OBSERVAÇÃO:** O setor elaborou um *checklist* informal, baseado na lista de verificação da AGU, dos itens obrigatórios a serem verificados nesta atividade.

**ATIVIDADE:** 09

**DESCRIÇÃO:** AGUARDA PRAZO

**EXECUTOR:** Funcionário da Seção de Compras.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Esperar por novas demandas com itens afins.

**DOCUMENTAÇÃO:** Nenhuma documentação é gerada.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 10 dias em média. Este é o prazo adotado pela PRA para aguardar novas demandas afins.

**TEMPO LEGAL:** 5 dias, conforme Lei n. 9.784.

**CONSULTA ALGUÉM:** Demais colegas do setor para verificar se alguém recebeu demandas com itens afins.

**ITENS VERIFICADOS:** Verifica no sistema se chegaram novas demandas (processos) afins para compor a IRP interna.

**OBSERVAÇÃO:** Esta atividade só é executada se não houver quantidades ou especificidade de itens suficientes para contemplar uma IRP interna. Ou seja, só fica em aguardo caso tenham poucos itens de materiais simples ou quando os valores totais dos itens solicitados tenham um custo-benefício muito baixo para se abrir um processo de licitação.

## **ITEM 10 - SUBPROCESSO - NOVOS PROCESSOS.**

**ATIVIDADE:** 10.1

**DESCRIÇÃO:** RECEBE AS DEMANDAS

**EXECUTOR:** Funcionário da Seção de Compras.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Receber novos processos com as mesmas demandas de processos que estão em aguardo.

**DOCUMENTAÇÃO:** Nenhuma documentação é gerada. Entretanto, deve-se dar baixa de recebimento do processo via SIPAC.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia.

**TEMPO LEGAL:** 5 dias, conforme Lei n. 9.784.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.

**ITENS VERIFICADOS:** Verifica os processos que estão no aguardo de novas demandas.

**OBSERVAÇÃO:** Os recebimentos dos processos devem ser registrados no SIPAC. Atendendo o Decreto 8.539.

**ATIVIDADE:** 10.2

**DESCRIÇÃO:** ANALISA AS DEMANDAS

**EXECUTOR:** Funcionário da Seção de Compras.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Verificar se a documentação está completa, correta e dentro do prazo.

**DOCUMENTAÇÃO:** Nenhuma documentação é gerada.

**TEMPO NECESSÁRIO:** Não definido. Depende da quantidade e especificidades dos materiais requisitados.

**TEMPO LEGAL:** 5 dias, conforme Lei n. 9.784.

**CONSULTA ALGUÉM:** Normalmente não. Entretanto, dependendo da especificidade do material é necessário entrar em contato com o requerente e/ou a equipe de apoio para esclarecimentos.

**ITENS VERIFICADOS:** O processo anterior que está no aguardo de novas demandas. E, verifica neste novo processo se os itens da lista de verificação da AGU estão contemplados.

**OBSERVAÇÃO:** O setor elaborou um *checklist* informal com os itens obrigatórios a serem verificados nesta atividade.

**ATIVIDADE:** 10.3

**DESCRIÇÃO:** SOLICITA AJUSTE AO REQUISITANTE

**EXECUTOR:** Funcionário da Seção de Compras.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Solicitar ajustes referentes as incoerências no processo.

**DOCUMENTAÇÃO:** Despacho, identificando as incoerências no processo referente a lista de verificação da AGU. E elabora uma guia de movimentação devolvendo o processo via SIPAC.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia.

**TEMPO LEGAL:** 5 dias, conforme Lei n. 9.784.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.

**ITENS VERIFICADOS:** Lista de verificação para pregão eletrônico da AGU.

**OBSERVAÇÃO:** Sem observações.

**ATIVIDADE:** 10.4

**DESCRIÇÃO:** CONSOLIDA AS DEMANDAS

**EXECUTOR:** Funcionário da Seção de Compras.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Agrupar as demandas dos processos afins para gerar a IRP interna dos itens solicitados.

**DOCUMENTAÇÃO:** Nenhuma documentação é gerada.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia.

**TEMPO LEGAL:** 5 dias, conforme Lei n. 9.784.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.

**ITENS VERIFICADOS:** Os processos com as mesmas demandas.

**OBSERVAÇÃO:** Sem observações.

**ATIVIDADE:** 11

**DESCRIÇÃO:** CADASTRA ITENS

**EXECUTOR:** Funcionário da Seção de Compras.



**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Agrupar todas as demandas dos processos afins para elaboração da IRP interna.

**DOCUMENTAÇÃO:** Planilha de controle de preços e registros do cadastramento no SIPAC.

**TEMPO NECESSÁRIO:** Não definido. Depende da quantidade e especificidades dos materiais requisitados.

**TEMPO LEGAL:** 5 dias, conforme Lei n. 9.784.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.

**ITENS VERIFICADOS:** Os processos e o CATMAT.

**OBSERVAÇÃO:** Deve-se cadastrar todos os itens da IRP no SIPAC.

**ATIVIDADE:** 12

**DESCRIÇÃO:** ELABORA A IRP INTERNA

**EXECUTOR:** Funcionário da Seção de Compras.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Elaborar a Intenção de Registro de Preço dos itens solicitados nos processos para facilitar futuras compras de outros requisitantes que estejam interessados nos itens. Bem como, elaborar o rascunho do memorando circular de divulgação.

**DOCUMENTAÇÃO:** Gera uma IRP Interna no SIPAC. E o rascunho do memorando circular de divulgação.

**TEMPO NECESSÁRIO:** Não definido. Depende da quantidade e especificidades dos materiais requisitados.

**TEMPO LEGAL:** 5 dias, conforme Lei n. 9.784.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.

**ITENS VERIFICADOS:** Planilha de controle de preços.

**OBSERVAÇÃO:** Sem observações.

**ATIVIDADE:** 13**DESCRIÇÃO:** DIVULGA A IRP INTERNA**EXECUTOR:** Secretaria da PRA.**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).**OBJETIVO:** Fazer a divulgação da IRP via sistema e memorando.**DOCUMENTAÇÃO:** Memorando circular de divulgação.**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia.**TEMPO LEGAL:** 5 dias, conforme Lei n. 9.784.**CONSULTA ALGUÉM:** Normalmente não. Entretanto, pode ser necessário entrar em contato com a equipe da seção de compras para esclarecimentos.**ITENS VERIFICADOS:** IRP interna e o rascunho do memorando circular de divulgação.**OBSERVAÇÃO:** Sem observações.**ATIVIDADE:** 14**DESCRIÇÃO:** AGUARDA PRAZO**EXECUTOR:** Funcionário da Seção de Compras.**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).**OBJETIVO:** Esperar por novas intenções dos itens divulgados na IRP interna durante o prazo definido no Memorando Circular.**DOCUMENTAÇÃO:** Nenhuma documentação é gerada.**TEMPO NECESSÁRIO:** 15 dias em média. Este é o prazo definido, normalmente, no memorando de divulgação da IRP.**TEMPO LEGAL:** 5 dias para cada atividade do subprocesso, conforme Lei n. 9.784. Como o subprocesso possui 6 atividades, totalizariam 30 dias.**CONSULTA ALGUÉM:** Não.**ITENS VERIFICADOS:** Verifica no sistema se chegaram novas intenções.**OBSERVAÇÃO:** Sem observações.

**ITEM 15 - SUBPROCESSO – NOVAS INTENÇÕES INTERNAS.****ATIVIDADE: 15.1****DESCRIÇÃO: ENVIA REQUISIÇÃO**

**EXECUTOR:** Requisitantes Internos.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Enviar a requisição para PRA baseado na IRP divulgada.

**DOCUMENTAÇÃO:** É gerado uma requisição de intenção de compras pelo SIPAC, com o quantitativo e memorando eletrônico com justificativa.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia. Podendo ser mais dependendo da quantidade e especificidades dos materiais requisitados.

**TEMPO LEGAL:** 5 dias, conforme Lei n. 9.784.

**CONSULTA ALGUÉM:** Gestores das unidades requisitantes para autorização.

**ITENS VERIFICADOS:** Memorando circular de divulgação.

**OBSERVAÇÃO:** Sem observações.

**ATIVIDADE: 15.2****DESCRIÇÃO: RECEBE AS DEMANDAS INTERNAS**

**EXECUTOR:** Funcionário da Seção de Compras.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Receber as requisições no SIPAC com quantitativo e os memorandos com as justificativas relativos a IRP divulgada.

**DOCUMENTAÇÃO:** Nenhuma documentação é gerada. Entretanto, deve-se dar baixa de recebimento da requisição via SIPAC.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia.

**TEMPO LEGAL:** 5 dias, conforme Lei n. 9.784.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.

**ITENS VERIFICADOS:** SIPAC, as novas requisições da IRP (Quantitativo e Justificativa) e os memorandos eletrônicos.

**OBSERVAÇÃO:** Os recebimentos das requisições devem ser registrados no SIPAC. Atendendo o Decreto 8.539.

**ATIVIDADE:** 15.3

**DESCRIÇÃO:** ANALISA AS DEMANDAS

**EXECUTOR:** Funcionário da Seção de Compras.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Verificar se a requisição está coerente em relação ao quantitativo e justificativa.

**DOCUMENTAÇÃO:** Nenhuma documentação é gerada.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia.

**TEMPO LEGAL:** 5 dias, conforme Lei n. 9.784.

**CONSULTA ALGUÉM:** Normalmente não. Pode ser necessário entrar em contato com o requerente para alguns esclarecimentos.

**ITENS VERIFICADOS:** A requisição com os quantitativos e as justificativas.

**OBSERVAÇÃO:** Sem observações.

**ATIVIDADE:** 15.4

**DESCRIÇÃO:** SOLICITA AJUSTE

**EXECUTOR:** Funcionário da Seção de Compras.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Solicitar ajustes referentes as incoerências na requisição.

**DOCUMENTAÇÃO:** Memorando eletrônico, identificando as inconsistências na requisição.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia.

**TEMPO LEGAL:** 5 dias, conforme Lei n. 9.784.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.

**ITENS VERIFICADOS:** A requisição e o memorando eletrônico.

**OBSERVAÇÃO:** Sem observações.

**ATIVIDADE:** 15.5**DESCRIÇÃO:** FAZ AJUSTE

**EXECUTOR:** Requisitantes Internos.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Corrigir as divergências solicitadas.

**DOCUMENTAÇÃO:** Depende diretamente dos ajustes solicitados.

**TEMPO NECESSÁRIO:** Não definido. Depende da complexidade para executar os ajustes solicitados.

**TEMPO LEGAL:** 5 dias, conforme Lei n. 9.784.

**CONSULTA ALGUÉM:** Depende diretamente do que foi solicitado. Podendo ser necessário consultar o gestor da unidade requisitante para autorização e/ou os funcionários da Seção de Compras para esclarecimentos.

**ITENS VERIFICADOS:** Depende do que foi solicitado para ser ajustado.

**OBSERVAÇÃO:** Sem observações.

**ATIVIDADE:** 15.6**DESCRIÇÃO:** CONSOLIDA AS DEMANDAS

**EXECUTOR:** Funcionário da Seção de Compras.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Agrupar todas as requisições recebidas referentes à IRP divulgada.

**DOCUMENTAÇÃO:** Nenhuma documentação é gerada.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia.

**TEMPO LEGAL:** 5 dias, conforme Lei n. 9.784.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.

**ITENS VERIFICADOS:** As requisições de intenções aprovadas.

**OBSERVAÇÃO:** Sem observações.

**ATIVIDADE:** 16

**DESCRIÇÃO:** APENSA PROCESSO/ INTENÇÕES E IRP

**EXECUTOR:** Funcionário da Seção de Compras.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Agrupar os processos, a IRP e as requisições de intenções desta IRP em um único processo.

**DOCUMENTAÇÃO:** Processo único (apensado).

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia.

**TEMPO LEGAL:** 5 dias, conforme Lei n. 9.784.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.

**ITENS VERIFICADOS:** Processos, IRP e Requisições de Intenções.

**OBSERVAÇÃO:** Sem observações.

**ATIVIDADE:** 17

**DESCRIÇÃO:** ENVIA PARA APROVAÇÃO

**EXECUTOR:** Funcionário da Seção de Compras.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Enviar o processo para aprovação da Coordenação da DM.

**DOCUMENTAÇÃO:** É gerado uma guia de movimentação de processo pelo SIPAC.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia.

**TEMPO LEGAL:** 5 dias, conforme Lei n. 9.784.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.

**ITENS VERIFICADOS:** Não aplicado.

**OBSERVAÇÃO:** Sem observações.

**ATIVIDADE:** 18

**DESCRIÇÃO:** ANALISA DOCUMENTAÇÃO

**EXECUTOR:** Coordenação Administrativa – Divisão de Materiais.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Fazer uma verificação dos principais itens da licitação e os procedimentos adotados pela Seção de Compras.

**DOCUMENTAÇÃO:** Nenhuma documentação é gerada. Entretanto, deve-se dar baixa de recebimento do processo via SIPAC.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia.

**TEMPO LEGAL:** 5 dias, conforme Lei n. 9.784.

**CONSULTA ALGUÉM:** Normalmente não. Pode ser necessário entrar em contato com a equipe da Seção de Compras para alguns esclarecimentos.

**ITENS VERIFICADOS:** O Processo. E os requisitos obrigatórios da lista de verificação da AGU.

**OBSERVAÇÃO:** Sem observações.

**ATIVIDADE:** 18.1

**DESCRIÇÃO:** SOLICITA AJUSTE

**EXECUTOR:** Coordenação Administrativa – Divisão de Materiais.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Solicitar ajustes de problemas detectados no processo de licitação.

**DOCUMENTAÇÃO:** Despacho, identificando as inconsistências.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia.

**TEMPO LEGAL:** 5 dias, conforme Lei n. 9.784.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.

**ITENS VERIFICADOS:** Não aplicado.

**OBSERVAÇÃO:** Sem observações.

**ATIVIDADE:** 18.2

**DESCRIÇÃO:** FAZ AJUSTE

**EXECUTOR:** Funcionário da Seção de Compras.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Corrigir as divergências solicitadas.

**DOCUMENTAÇÃO:** Depende diretamente do despacho da solicitação de ajuste. Entretanto, deve-se dar baixa de recebimento do processo via SIPAC.

**TEMPO NECESSÁRIO:** Não definido. Depende da complexidade para executar os ajustes solicitados.

**TEMPO LEGAL:** 5 dias, conforme Lei n. 9.784.

**CONSULTA ALGUÉM:** Depende diretamente do que foi solicitado. Podendo ser necessário consultar o gestor da unidade requisitante para autorização e/ou outros envolvidos para esclarecimentos.

**ITENS VERIFICADOS:** Depende do que foi solicitado para ser ajustado.

**OBSERVAÇÃO:** Sem observações.

**ATIVIDADE:** 19

**DESCRIÇÃO:** RATIFICA

**EXECUTOR:** Coordenação Administrativa – Divisão de Materiais.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Ratificar os procedimentos da Seção de Compras.

**DOCUMENTAÇÃO:** Processo assinado pelo coordenador da DM.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia.

**TEMPO LEGAL:** 5 dias, conforme Lei n. 9.784.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.

**ITENS VERIFICADOS:** Não aplicado.

**OBSERVAÇÃO:** Sem observações.

**ATIVIDADE:** 20

**DESCRIÇÃO:** ENVIA PARA AUTORIZAÇÃO

**EXECUTOR:** Coordenação Administrativa – Divisão de Materiais.



**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Encaminhar para a aprovação do Pró-Reitor Administrativo.

**DOCUMENTAÇÃO:** É gerado uma guia de movimentação de processo pelo SIPAC.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia.

**TEMPO LEGAL:** 5 dias, conforme Lei n. 9.784.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.

**ITENS VERIFICADOS:** Não aplicado.

**OBSERVAÇÃO:** Sem observações.

**ATIVIDADE:** 21

**DESCRIÇÃO:** AUTORIZA

**EXECUTOR:** Pró-Reitor Administrativo.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Assinar e carimbar o de acordo autorizando a elaboração do edital.

**DOCUMENTAÇÃO:** Processo assinado, autorizando a elaboração do edital. Deve-se dar baixa de recebimento do processo via SIPAC.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia.

**TEMPO LEGAL:** 5 dias, conforme Lei n. 9.784.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.

**ITENS VERIFICADOS:** Não aplicado.

**OBSERVAÇÃO:** Sem observações.

**ATIVIDADE:** 22

**DESCRIÇÃO:** DIGITALIZA PROCESSO

**EXECUTOR:** Secretaria da PRA.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Digitalizar tudo do processo que ainda for físico (papel).

**DOCUMENTAÇÃO:** Processo totalmente eletrônico.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia. Podendo se estender caso encontre complexidade na digitalização.

**TEMPO LEGAL:** 5 dias, conforme Lei n. 9.784.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.

**ITENS VERIFICADOS:** Processo físico.

**OBSERVAÇÃO:** Atualmente são raros os casos de processos que contém documentos não digitalizados desde a elaboração do processo. Cada arquivo criado na digitalização deve ter, no máximo, 200 páginas.

**ATIVIDADE:** 23

**DESCRIÇÃO:** ENVIA PARA CPL

**EXECUTOR:** Secretaria da PRA.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Enviar o processo eletrônico e toda sua documentação para análise técnica do conteúdo.

**DOCUMENTAÇÃO:** É gerado uma guia de movimentação de processo pelo SIPAC.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia.

**TEMPO LEGAL:** 5 dias, conforme Lei n. 9.784.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.

**ITENS VERIFICADOS:** Não aplicado.

**OBSERVAÇÃO:** Sem observações.

**ATIVIDADE:** 24

**DESCRIÇÃO:** RECEBE DOCUMENTAÇÃO

**EXECUTOR:** Funcionário da CPL.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Receber a documentação para licitação.

**DOCUMENTAÇÃO:** Nenhuma documentação é gerada. Entretanto, deve-se dar baixa de recebimento do processo via SIPAC.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia.

**TEMPO LEGAL:** 5 dias, conforme Lei n. 9.784.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.

**ITENS VERIFICADOS:** Verifica se o processo está completo, com os itens obrigatórios da lista da AGU, todos documentos estão digitalizados ou eletrônicos e com a autorização do Pró-reitor Administrativo.

**OBSERVAÇÃO:** Algumas comunicações entre os setores ocorrem de maneira informal.

**ATIVIDADE:** 25

**DESCRIÇÃO:** PREPARA DOCUMENTAÇÃO

**EXECUTOR:** Funcionário da CPL.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Organizar documentação para o cadastro no SIASG e esclarecimento de dúvidas para elaboração da minuta do edital.

**DOCUMENTAÇÃO:** Nenhuma documentação é gerada.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia.

**TEMPO LEGAL:** 5 dias, conforme Lei n. 9.784.

**CONSULTA ALGUÉM:** Pode ser necessário consultar algum participante das atividades anteriores do processo para esclarecimentos.

**ITENS VERIFICADOS:** Todos os documentos que compõe o processo de licitação.

**OBSERVAÇÃO:** Sem observação.

**ATIVIDADE:** 26

**DESCRIÇÃO:** ELABORA MINUTA DE EDITAL

**EXECUTOR:** Funcionário da CPL. Pregoeiro.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Escrever a minuta do edital.

**DOCUMENTAÇÃO:** Minuta do Edital.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia.

**TEMPO LEGAL:** 5 dias, conforme Lei n. 9.784.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.

**ITENS VERIFICADOS:** Não aplicado.

**OBSERVAÇÃO:** Cada pregoeiro do setor fica responsável pela elaboração e acompanhamento do edital até a sua homologação, não havendo divisão de tarefas entre eles para escritura de um único edital/pregão.

**ATIVIDADE:** 27

**DESCRIÇÃO:** CADASTRA NO SIASG PARA DIVULGAÇÃO

**EXECUTOR:** Funcionário da CPL. Pregoeiro.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Cadastrar e divulgar publicamente pelo SIASG a IRP interna para que Órgãos externos possam participar da licitação.

**DOCUMENTAÇÃO:** Registros e mensagens eletrônicas de aviso pelo SIASG.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia.

**TEMPO LEGAL:** 5 dias, conforme Lei n. 9.784.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.

**ITENS VERIFICADOS:** Minuta do Edital.

**OBSERVAÇÃO:** Durante essa etapa todo registro produzido é digital. Essa atividade dá-se por meio do preenchimento de campos de dados do próprio SIASG.

**ATIVIDADE:** 28

**DESCRIÇÃO:** AGUARDA PRAZO

**EXECUTOR:** Funcionário da CPL. Pregoeiro.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Aguardar por novos interesses de participação por parte dos requisitantes externos (Órgãos Participantes).

**DOCUMENTAÇÃO:** Mensagens eletrônicas enviadas entre os órgãos participantes e o Órgão gerenciador sobre a IRP.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 8 dias.

**TEMPO LEGAL:** 8 dias, no mínimo, conforme Decreto 7.892.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.

**ITENS VERIFICADOS:** Não aplicado.

**OBSERVAÇÃO:** O Decreto 7.892, no seu artigo 4, § 1º define “que o prazo para que outros órgãos e entidades manifestem interesse em participar de IRP será de oito dias úteis, no mínimo, contado da data de divulgação da IRP no Portal de Compras do Governo federal”.

## **ITEM 29 - SUBPROCESSO – NOVAS INTENÇÕES EXTERNAS.**

### **ATIVIDADE: 29.1**

#### **DESCRIÇÃO: ELABORA IRP EXTERNA E DOCUMENTAÇÃO**

**EXECUTOR:** Requisitantes Externos.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Preparar a documentação para pedido de material para adesão em pregão da PRA-UFPB.

**DOCUMENTAÇÃO:** IRP Externa, autorização do gestor, quantitativos e justificativas, pesquisa de preço (quando necessário).

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia. Pode ser aumentado de acordo com a complexidade dos itens.

**TEMPO LEGAL:** 8 dias, no mínimo, conforme Decreto 7.892.

**CONSULTA ALGUÉM:** Pode ser necessário consultar a Unidade Gestora do Pregão.

**ITENS VERIFICADOS:** A IRP divulgada no SIASG e a minuta do edital.

**OBSERVAÇÃO:** A PRA adota prazo, máximo, de 8 dias para receber as intenções.

### **ATIVIDADE: 29.2**

**DESCRIÇÃO:** ENVIA DOCUMENTAÇÃO**EXECUTOR:** Requisitantes Externos.**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).**OBJETIVO:** Enviar documentação referente aos itens que deseja comprar através do pregão.**DOCUMENTAÇÃO:** Comunicação eletrônica com as demandas.**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia. Pode ser aumentado de acordo com a complexidade dos itens.**TEMPO LEGAL:** 8 dias, no mínimo, conforme Decreto 7.892.**CONSULTA ALGUÉM:** Pode ser necessário consultar a Unidade Gestora do Pregão para esclarecimentos sobre a forma de envio da documentação.**ITENS VERIFICADOS:** Não aplicado.**OBSERVAÇÃO:** A PRA adota prazo, máximo, de 8 dias para receber as intenções.**ATIVIDADE:** 29.3**DESCRIÇÃO:** RECEBE DEMANDAS EXTERNAS**EXECUTOR:** Funcionário da CPL. Pregoeiro.**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).**OBJETIVO:** Receber documentação através do SIASG.**DOCUMENTAÇÃO:** Comunicação eletrônica recebendo as demandas.**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia. Pode ser aumentado de acordo com a complexidade dos itens.**TEMPO LEGAL:** 8 dias, no mínimo, conforme Decreto 7.892.**CONSULTA ALGUÉM:** Não.**ITENS VERIFICADOS:** Documentação enviada pelo requisitante externo.**OBSERVAÇÃO:** Sem observações.**ATIVIDADE:** 29.4**DESCRIÇÃO:** ANALISA AS DEMANDAS

**EXECUTOR:** Funcionário da CPL. Pregoeiro.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Verificar se a documentação está completa e correta, caso contrário, o requisitante é desclassificado.

**DOCUMENTAÇÃO:** Comunicação eletrônica com os requisitantes.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia. Pode ser aumentado de acordo com a complexidade dos itens.

**TEMPO LEGAL:** 8 dias, no mínimo, conforme Decreto 7.892.

**CONSULTA ALGUÉM:** Pode ser necessário consultar o requisitante externo interessado para esclarecimentos.

**ITENS VERIFICADOS:** Documentação enviada pelo requisitante externo.

**OBSERVAÇÃO:** Sem observações.

**ATIVIDADE:** 29.5

**DESCRIÇÃO:** CONSOLIDA AS DEMANDAS

**EXECUTOR:** Funcionário da CPL. Pregoeiro.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Apensar todas as demandas externas com o processo principal para elaborar o edital definitivo.

**DOCUMENTAÇÃO:** Nenhuma documentação é gerada. Apenas foi apensada toda documentação para elaboração do edital definitivo.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia. Pode ser aumentado de acordo com a complexidade dos itens.

**TEMPO LEGAL:** 5 dias, conforme Lei n. 9.784.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.

**ITENS VERIFICADOS:** Não aplicado.

**OBSERVAÇÃO:** Sem observações.

**ATIVIDADE:** 30

**DESCRIÇÃO:** ELABORA EDITAL

**EXECUTOR:** Funcionário da CPL. Pregoeiro.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Elabora o edital definitivo após consolidação das demandas.

**DOCUMENTAÇÃO:** Edital definitivo.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia. Pode ser aumentado de acordo com a complexidade dos itens.

**TEMPO LEGAL:** 5 dias, conforme Lei n. 9.784.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.

**ITENS VERIFICADOS:** Todas os TR, IRP's internas e externas e demais documentos do processo de licitação.

**OBSERVAÇÃO:** Sem observações.

**ATIVIDADE:** 31

**DESCRIÇÃO:** ENVIA PARA APROVAÇÃO

**EXECUTOR:** Funcionário da CPL. Pregoeiro.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Enviar a documentação para assinatura do Pró-Reitor Administrativo.

**DOCUMENTAÇÃO:** É gerado uma guia de movimentação de processo pelo SIPAC.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia.

**TEMPO LEGAL:** 5 dias, conforme Lei n. 9.784.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.

**ITENS VERIFICADOS:** Não aplicado.

**OBSERVAÇÃO:** Sem observações.

**ATIVIDADE:** 32

**DESCRIÇÃO:** APROVA

**EXECUTOR:** Pró-Reitor Administrativo.



**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Receber documentação e assinar autorizando o processo licitatório.

**DOCUMENTAÇÃO:** Edital definitivo assinado e uma guia de movimentação de processo pelo SIPAC devolvendo para CPL. Deve-se dar baixa de recebimento do processo via SIPAC.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia.

**TEMPO LEGAL:** 5 dias, conforme Lei n. 9.784.

**CONSULTA ALGUÉM:** Pode consultar a equipe da CPL para esclarecimentos.

**ITENS VERIFICADOS:** Documentação que compõe o edital do processo licitatório.

**OBSERVAÇÃO:** Sem observações.

**ATIVIDADE:** 33

**DESCRIÇÃO:** ENVIA PARA PROCURADORIA

**EXECUTOR:** Funcionário da CPL. Pregoeiro.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Receber documentação assinada e enviar o processo licitatório para obter o parecer da procuradoria jurídica.

**DOCUMENTAÇÃO:** Guia de movimentação de processo pelo SIPAC para a Procuradoria Jurídica.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia.

**TEMPO LEGAL:** 5 dias, conforme Lei n. 9.784.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.

**ITENS VERIFICADOS:** Assinaturas da documentação.

**OBSERVAÇÃO:** Deve-se dar baixa de recebimento do processo via SIPAC.

**ATIVIDADE:** 34

**DESCRIÇÃO:** RECEBE A DOCUMENTAÇÃO

**EXECUTOR:** Procurador Jurídico.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Receber o processo licitatório para elaborar o parecer jurídico.

**DOCUMENTAÇÃO:** Nenhuma documentação é gerada. Entretanto, deve-se dar baixa de recebimento do processo via SIPAC.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia.

**TEMPO LEGAL:** 5 dias, conforme Lei n. 9.784.

**CONSULTA ALGUÉM:** Pode consultar a equipe da CPL para esclarecimentos.

**ITENS VERIFICADOS:** Processo licitatório.

**OBSERVAÇÃO:** Pelo fato da Assessoria da Procuradoria Jurídica ficar em Brasília, não foi possível realizar a entrevista com esta equipe. Sendo assim, os dados foram obtidos por meio das entrevistas realizadas com os pregoeiros e a equipe da CPL da Pró-Reitoria Administrativa da UFPB.

**ATIVIDADE:** 35

**DESCRIÇÃO:** ANALISA DOCUMENTAÇÃO

**EXECUTOR:** Procurador Jurídico.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Analisar se cada documento do processo licitatório está legalmente estruturado.

**DOCUMENTAÇÃO:** Nenhuma documentação é gerada.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia.

**TEMPO LEGAL:** 5 dias, conforme Lei n. 9.784.

**CONSULTA ALGUÉM:** Pode consultar a equipe da CPL para esclarecimentos.

**ITENS VERIFICADOS:** Processo licitatório.

**OBSERVAÇÃO:** Pelo fato da Assessoria da Procuradoria Jurídica ficar em Brasília, não foi possível realizar a entrevista com esta equipe. Sendo assim, os dados foram obtidos por meio das entrevistas realizadas com os pregoeiros e a equipe da CPL da Pró-Reitoria Administrativa da UFPB.

**ATIVIDADE:** 35.1**DESCRIÇÃO:** SOLICITA AJUSTES**EXECUTOR:** Procurador Jurídico.**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).**OBJETIVO:** Solicita ajustes, esclarecimentos e possíveis correções.**DOCUMENTAÇÃO:** Parecer, identificando as inconsistências. Guia de movimentação de processo pelo SIPAC para a CPL.**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia.**TEMPO LEGAL:** 5 dias, conforme Lei n. 9.784.**CONSULTA ALGUÉM:** Pode consultar a equipe da CPL para esclarecimentos.**ITENS VERIFICADOS:** Processo licitatório.**OBSERVAÇÃO:** Como a Assessoria da Procuradoria Jurídica fica em Brasília e o procurador local que atende as demandas da UFPB não estava disponível no período das entrevistas. Os dados foram obtidos por meio das entrevistas realizadas com os pregoeiros e a equipe da CPL da Pró-Reitoria Administrativa da UFPB.**ATIVIDADE:** 35.2**DESCRIÇÃO:** CORRIGE AS PENDÊNCIAS**EXECUTOR:** Funcionário da CPL. Pregoeiro.**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).**OBJETIVO:** Corrigir as pendências levantadas pela Procuradoria Jurídica.**DOCUMENTAÇÃO:** Depende diretamente dos ajustes solicitados no parecer jurídico. Deve-se dar baixa de recebimento do processo via SIPAC.**TEMPO NECESSÁRIO:** Não definido. Depende da complexidade para executar os ajustes solicitados.**TEMPO LEGAL:** 5 dias, conforme Lei n. 9.784.**CONSULTA ALGUÉM:** Depende diretamente do que foi solicitado.**ITENS VERIFICADOS:** Parecer jurídico. E demais documentos dependendo diretamente do que foi solicitado no parecer.

**OBSERVAÇÃO:** Sem observações.

**ATIVIDADE:** 36

**DESCRIÇÃO:** APROVA EDITAL

**EXECUTOR:** Procurador Jurídico.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Aprovar documentação do processo de aquisição por pregão eletrônico.

**DOCUMENTAÇÃO:** Parecer aprovando o processo licitatório.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia.

**TEMPO LEGAL:** 5 dias, conforme Lei n. 9.784.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.

**ITENS VERIFICADOS:** Documentação do Processo Licitatório.

**OBSERVAÇÃO:** Como a Assessoria da Procuradoria Jurídica fica em Brasília e o procurador local que atende as demandas da UFPB não estava disponível no período das entrevistas. Os dados foram obtidos por meio das entrevistas realizadas com os pregoeiros e a equipe da CPL da Pró-Reitoria Administrativa da UFPB.

**ATIVIDADE:** 37

**DESCRIÇÃO:** DESPACHA PROCESSO

**EXECUTOR:** Procurador Jurídico.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Despachar processo aprovado para CPL no DOU (Diário Oficial da União).

**DOCUMENTAÇÃO:** Guia de movimentação de processo pelo SIPAC para a CPL.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia.

**TEMPO LEGAL:** 5 dias, conforme Lei n. 9.784.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.

**ITENS VERIFICADOS:** Documentação do Processo Licitatório.

**OBSERVAÇÃO:** Como a Assessoria da Procuradoria Jurídica fica em Brasília e o procurador local que atende as demandas da UFPB não estava disponível no período das entrevistas. Os dados foram obtidos por meio das entrevistas realizadas com os pregoeiros e a equipe da CPL da Pró-Reitoria Administrativa da UFPB.

**ITEM 38 - SUBPROCESSO – LANÇA PREGÃO.**

**ATIVIDADE:** 38.1

**DESCRIÇÃO:** RECEBE DOCUMENTAÇÃO

**EXECUTOR:** Funcionário da CPL. Pregoeiro.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Receber documentação aprovada pela Procuradoria Jurídica.

**DOCUMENTAÇÃO:** Nenhuma documentação é gerada. Entretanto, deve-se dar baixa de recebimento via SIPAC.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia.

**TEMPO LEGAL:** 5 dias, conforme Lei n. 9.784.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.

**ITENS VERIFICADOS:** Processo licitatório.

**OBSERVAÇÃO:** Sem observações.

**ATIVIDADE:** 38.2

**DESCRIÇÃO:** CREDENCIA O PREGOEIRO E EQUIPE

**EXECUTOR:** Funcionário da CPL. Pregoeiro.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Credenciar o pregoeiro e a equipe de apoio responsáveis pelo processo licitatório.

**DOCUMENTAÇÃO:** Portaria.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia.

**TEMPO LEGAL:** 5 dias, conforme Lei n. 9.784.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.

**ITENS VERIFICADOS:** Edital do processo licitatório.

**OBSERVAÇÃO:** A equipe de apoio é composta por 1 até 3 pessoas.

**ATIVIDADE:** 38.3

**DESCRIÇÃO:** DIVULGA O PREGÃO

**EXECUTOR:** Pregoeiro.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Divulgar o pregão para preparação das propostas dos fornecedores, manifestações e esclarecimentos de dúvidas.

**DOCUMENTAÇÃO:** Os documentos de divulgação estão diretamente relacionados com o valor estimado dos itens no edital (Decreto 5.450, artigo 17). Podendo ser através de Portaria no DOU (Diário Oficial da União), comunicações eletrônicas, via sistema do Comprasnet e/ou jornal de grande circulação local.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia.

**TEMPO LEGAL:** 5 dias, conforme Lei n. 9.784.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.

**ITENS VERIFICADOS:** Edital aprovado.

**OBSERVAÇÃO:** Só receberão o informe via sistema os fornecedores previamente cadastrados.

**ATIVIDADE:** 38.4

**DESCRIÇÃO:** AGUARDA PRAZO

**EXECUTOR:** Pregoeiro.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Aguardar prazo determinado para esclarecimento de dúvidas ou solicitações de impugnação do edital, garantindo o direito de revisão do edital caso seja identificado incoerências.

**DOCUMENTAÇÃO:** Nenhuma documentação é gerada. Entretanto, caso exista alguma intervenção durante o prazo, pode ser gerado documentos como: despachos ou comunicações eletrônicas.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 8 dias úteis.

**TEMPO LEGAL:** 8 dias úteis, no mínimo, conforme Decreto 5.450.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.

**ITENS VERIFICADOS:** Edital do processo licitatório. E possíveis pedidos, se houver.

**OBSERVAÇÃO:** O Decreto 5.450, nos Arts. 18 e 19 determinam que:

Em até dois dias úteis antes da data fixada para abertura da sessão pública, qualquer pessoa poderá impugnar o ato convocatório do pregão”.

Determina que “os pedidos de esclarecimentos referentes ao processo licitatório deverão ser enviados ao pregoeiro, até três dias úteis anteriores à data fixada para abertura da sessão pública, exclusivamente por meio eletrônico via internet, no endereço indicado no edital (BRASIL, 2005, p. 6).

**ATIVIDADE:** 38.5

**DESCRIÇÃO:** ESCLARECE AS DÚVIDAS

**EXECUTOR:** Pregoeiro.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Esclarecer dúvidas referentes ao edital publicado.

**DOCUMENTAÇÃO:** Comunicação eletrônica.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia.

**TEMPO LEGAL:** 1 dia, conforme Decreto 5.450.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.

**ITENS VERIFICADOS:** Edital do processo licitatório e pedido de esclarecimento.

**OBSERVAÇÃO:** O Decreto 5.450, nos Arts. 18 e 19 determinam que:

Em até dois dias úteis antes da data fixada para abertura da sessão pública, qualquer pessoa poderá impugnar o ato convocatório do pregão”.

Determina que “os pedidos de esclarecimentos referentes ao processo licitatório deverão ser enviados ao pregoeiro, até três dias úteis anteriores à data fixada para abertura da sessão pública, exclusivamente por meio eletrônico via internet, no endereço indicado no edital (BRASIL, 2005, p. 6).

**ATIVIDADE:** 38.6**DESCRIÇÃO:** NEGA A IMPUGNAÇÃO**EXECUTOR:** Pregoeiro.**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).**OBJETIVO:** Negar a impugnação, pois, os pedidos não contêm propriedade legal ou está fora do prazo determinado em lei.**DOCUMENTAÇÃO:** Despacho, justificando o não aceite do pedido de impugnação.**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia.**TEMPO LEGAL:** 1 dia, conforme Decreto 5.450.**CONSULTA ALGUÉM:** Não.**ITENS VERIFICADOS:** Edital do processo licitatório e pedido de impugnação.**OBSERVAÇÃO:** Em até dois dias úteis antes da data fixada para abertura da sessão pública, qualquer pessoa poderá impugnar o ato convocatório do pregão.**ATIVIDADE:** 38.7**DESCRIÇÃO:** CORRIGE EDITAL**EXECUTOR:** Pregoeiro.**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).**OBJETIVO:** Modificar o edital conforme pedido de impugnação aceito.**DOCUMENTAÇÃO:** Despacho, modificando o edital atendendo ao pedido de impugnação.**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia.**TEMPO LEGAL:** 1 dia, conforme Decreto 5.450.**CONSULTA ALGUÉM:** Não.**ITENS VERIFICADOS:** Edital do processo licitatório e pedido de impugnação.**OBSERVAÇÃO:** Em até dois dias úteis antes da data fixada para abertura da sessão pública, qualquer pessoa poderá impugnar o ato convocatório do pregão. Caso a alteração no edital não impacte nas propostas dos fornecedores, a data inicial de



abertura de sessão, permanecerá a mesma. Entretanto, se mudança impactar nas propostas, será definida e publicada nova data para realização do certame.

**ATIVIDADE:** 38.8

**DESCRIÇÃO:** ENCERRA PERÍODO DE DIVULGAÇÃO

**EXECUTOR:** Pregoeiro.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Encerrar prazo para pedidos de impugnações e esclarecimentos.

**DOCUMENTAÇÃO:** Nenhuma documentação é gerada.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 8 dias após a divulgação do edital.

**TEMPO LEGAL:** 8 dias, no mínimo, conforme Decreto 5.450.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.

**ITENS VERIFICADOS:** Edital do processo licitatório.

**OBSERVAÇÃO:** O Decreto n. 5.450, no seu artigo 17, determina que “só após o prazo mínimo de 8 dias após divulgação do edital, pode-se encerrar o processo de divulgação e abrir a sessão licitatória”.

### **ITEM 39 - SUBPROCESSO – PREGÃO ELETRÔNICO.**

**ATIVIDADE:** 39.1

**DESCRIÇÃO:** ABRE SESSÃO PÚBLICA

**EXECUTOR:** Pregoeiro.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Abrir a sessão pública utilizando a chave de acesso e senha no horário previsto no edital.

**DOCUMENTAÇÃO:** Registros no sistema.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia.

**TEMPO LEGAL:** 1 dia.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.

**ITENS VERIFICADOS:** Edital do processo licitatório.

**OBSERVAÇÃO:** Esta atividade ocorre via sistema do comprasnet.

**ATIVIDADE:** 39.2

**DESCRIÇÃO:** ENVIA PROPOSTA

**EXECUTOR:** Fornecedores.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Enviar a proposta atendendo os requisitos do edital.

**DOCUMENTAÇÃO:** Registros no sistema. Mensagens eletrônicas.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia.

**TEMPO LEGAL:** 1 dia.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.

**ITENS VERIFICADOS:** Edital do processo licitatório.

**OBSERVAÇÃO:** Os licitantes devem utilizar a chave de acesso do sistema para enviar as propostas.

**ATIVIDADE:** 39.3

**DESCRIÇÃO:** ANALISA PROPOSTA

**EXECUTOR:** Pregoeiro.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Analisar se a proposta está em conformidade com os requisitos do edital.

**DOCUMENTAÇÃO:** Registros no sistema. Mensagens eletrônicas.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia.

**TEMPO LEGAL:** 1 dia.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.

**ITENS VERIFICADOS:** Edital do processo licitatório.

**OBSERVAÇÃO:** Sem observações.

**ATIVIDADE:** 39.4

**DESCRIÇÃO:** DESCCLASSIFICA PROPOSTA

**EXECUTOR:** Pregoeiro.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Desclassificar proposta que não atendam aos requisitos do edital.

**DOCUMENTAÇÃO:** Registros no sistema. Mensagens eletrônicas.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia.

**TEMPO LEGAL:** 1 dia.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.

**ITENS VERIFICADOS:** Edital do processo licitatório.

**OBSERVAÇÃO:** Esta atividade ocorre via sistema do comprasnet.

**ATIVIDADE:** 39.5

**DESCRIÇÃO:** ABRE FASE DE LANCES

**EXECUTOR:** Pregoeiro.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Abrir a etapa de lances no sistema para as propostas classificadas.

**DOCUMENTAÇÃO:** Registros no sistema. Mensagens eletrônicas.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia.

**TEMPO LEGAL:** 1 dia.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.

**ITENS VERIFICADOS:** Edital do processo licitatório.

**OBSERVAÇÃO:** O sistema ordenará, automaticamente, as propostas classificadas, sendo que somente essas poderão participar da fase de lance.

**ATIVIDADE:** 39.6

**DESCRIÇÃO:** ENVIA LANCES

**EXECUTOR:** Fornecedores.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Enviar lances.

**DOCUMENTAÇÃO:** Registros no sistema.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia.

**TEMPO LEGAL:** 1 dia.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.

**ITENS VERIFICADOS:** Edital do processo licitatório.

**OBSERVAÇÃO:** Os licitantes podem enviar lances sucessivos, sendo que estes devem sempre ser inferior ao último por ele ofertado e registrado no sistema.

**ATIVIDADE:** 39.7

**DESCRIÇÃO:** RECEBE LANCES

**EXECUTOR:** Pregoeiro.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Receber os lances e informar, em tempo real, o menor lance registrado.

**DOCUMENTAÇÃO:** Registros no sistema.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia.

**TEMPO LEGAL:** 1 dia.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.

**ITENS VERIFICADOS:** Edital do processo licitatório.

**OBSERVAÇÃO:** Fica vedado a identificação dos licitantes.

**ATIVIDADE:** 39.8

**DESCRIÇÃO:** SOLICITA ENCERRAMENTO

**EXECUTOR:** Pregoeiro.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Solicitar o encerramento dos lances no sistema.

**DOCUMENTAÇÃO:** Registros no sistema.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia.

**TEMPO LEGAL:** 1 dia.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.

**ITENS VERIFICADOS:** Edital do processo licitatório.

**OBSERVAÇÃO:** O encerramento se dará no período de até 30 minutos, aleatoriamente determinado, após a solicitação do pregoeiro. Encerrando, automaticamente, a recepção de lances.

**ATIVIDADE:** 39.9

**DESCRIÇÃO:** DEFINE VENCEDOR

**EXECUTOR:** Pregoeiro.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Definir a proposta vencedora baseado no lance mais vantajoso (menor lance).

**DOCUMENTAÇÃO:** Registros no sistema.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia.

**TEMPO LEGAL:** 1 dia.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.

**ITENS VERIFICADOS:** Edital do processo licitatório.

**OBSERVAÇÃO:** Poderá haver contrapropostas ao licitante vencedor, para que seja obtida melhor proposta, observado critério de julgamento, não se admitindo negociações com condições diferentes das previstas no edital. Esta possível negociação deve ser pelo sistema, podendo ser acompanhada pelos demais licitantes.

#### **ITEM 40 - SUBPROCESSO – ANÁLISE DO LICITANTE.**

**ATIVIDADE:** 40.1

**DESCRIÇÃO:** ANALISA DOCUMENTAÇÃO VENCEDORA

**EXECUTOR:** Pregoeiro.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Analisa a proposta quanto à compatibilidade do preço dos itens e habilitação do licitante conforme edital.

**DOCUMENTAÇÃO:** Registros no sistema.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia. Normalmente, os editais da PRA estipulam um prazo de 2h para entrega da documentação.

**TEMPO LEGAL:** 1 dia.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.

**ITENS VERIFICADOS:** Edital do processo licitatório. Propostas dos fornecedores.

**OBSERVAÇÃO:** A análise é separada por itens do mesmo fornecedor para agilizar o processo. As habilitações dos licitantes serão verificadas por meio do SICAF, podendo alguns anexos serem apresentados via fax, no prazo definido no edital. Quando apresentados via fax, deverão ser apresentados em original ou cópia autenticada.

**ATIVIDADE:** 40.2

**DESCRIÇÃO:** DESCCLASSIFICA O LICITANTE

**EXECUTOR:** Pregoeiro.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Desclassificar proposta de licitante que não atender os requisitos do edital.

**DOCUMENTAÇÃO:** Registros no sistema.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia.

**TEMPO LEGAL:** 1 dia.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.

**ITENS VERIFICADOS:** Edital do processo licitatório. Propostas dos fornecedores.

**OBSERVAÇÃO:** Esta atividade ocorre via sistema do Comprasnet.

**ATIVIDADE:** 40.3

**DESCRIÇÃO:** CONVOCA PRÓXIMO LICITANTE

**EXECUTOR:** Pregoeiro.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Convocar próximo licitante, respeitando a ordem de classificação até a apuração de uma proposta que atenda ao edital.

**DOCUMENTAÇÃO:** Registros no sistema.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia.

**TEMPO LEGAL:** 1 dia.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.

**ITENS VERIFICADOS:** Edital do processo licitatório. Propostas dos fornecedores.

**OBSERVAÇÃO:** Esta atividade ocorre via sistema do Comprasnet.

**ATIVIDADE:** 40.4

**DESCRIÇÃO:** VERIFICA HABILITAÇÃO

**EXECUTOR:** Pregoeiro.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Verificar as certidões apresentadas para confirmar adimplência do fornecedor licitante.

**DOCUMENTAÇÃO:** Registros no sistema.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia.

**TEMPO LEGAL:** 1 dia.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.

**ITENS VERIFICADOS:** Edital do processo licitatório. Propostas dos fornecedores. Sítios oficiais de órgãos e entidades emissores de certidões.

**OBSERVAÇÃO:** Sem observações.

**ATIVIDADE:** 40.5

**DESCRIÇÃO:** ANALISA O TOTAL ESTIMADO

**EXECUTOR:** Pregoeiro.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Analisar se a proposta vencedora atende o quantitativo total estimado no edital.

**DOCUMENTAÇÃO:** Registros no sistema.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia.

**TEMPO LEGAL:** 1 dia.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.

**ITENS VERIFICADOS:** Edital do processo licitatório. Propostas dos fornecedores.

**OBSERVAÇÃO:** Sem observações.

**ATIVIDADE:** 40.6

**DESCRIÇÃO:** CONVOCA MAIS LICITANTES

**EXECUTOR:** Pregoeiro.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Convocar tantos licitantes quantos forem necessários para alcançar o quantitativo total estimado no edital.

**DOCUMENTAÇÃO:** Registros no sistema.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia.

**TEMPO LEGAL:** 1 dia.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.

**ITENS VERIFICADOS:** Edital do processo licitatório. Propostas dos fornecedores.

**OBSERVAÇÃO:** Deve respeitar a ordem de classificação e observar o preço da proposta vencedora.

**ATIVIDADE:** 40.7

**DESCRIÇÃO:** ABRE PERÍODO DE RECURSOS

**EXECUTOR:** Pregoeiro.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Após declarar vencedor, aguardar o período para recursos imediatos.

**DOCUMENTAÇÃO:** Registros no sistema. Despacho quando necessário.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 3 dias.

**TEMPO LEGAL:** 3 dias, conforme Decreto 5.450.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.



**ITENS VERIFICADOS:** Edital do processo licitatório. Propostas dos fornecedores. Recursos.

**OBSERVAÇÃO:** O Decreto n. 5.450, no artigo 26 determina que:

Declarado o vencedor, qualquer licitante poderá, durante a sessão pública, de forma imediata e motivada, em campo próprio do sistema, manifestar sua intenção de recorrer, quando lhe será concedido o prazo de três dias para apresentar as razões de recurso, ficando os demais licitantes, desde logo, intimados para, querendo, apresentarem contrarrazões em igual prazo, que começará a contar do término do prazo do recorrente, sendo-lhes assegurada vista imediata dos elementos indispensáveis à defesa dos seus interesses. § 1º A falta de manifestação imediata e motivada do licitante quanto à intenção de recorrer, nos termos do caput, importará na decadência desse direito, ficando o pregoeiro autorizado a adjudicar o objeto ao licitante declarado vencedor.

§ 2º O acolhimento de recurso importará na invalidação apenas dos atos insuscetíveis de aproveitamento.

§ 3º No julgamento da habilitação e das propostas, o pregoeiro poderá sanar erros ou falhas que não alterem a substância das propostas, dos documentos e sua validade jurídica, mediante despacho fundamentado, registrado em ata e acessível a todos, atribuindo-lhes validade e eficácia para fins de habilitação e classificação (BRASIL, 2005, p. 8).

**ATIVIDADE:** 40.8

**DESCRIÇÃO:** ENCERRA PROCESSO LICITATÓRIO

**EXECUTOR:** Pregoeiro.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Encerrar o processo licitatório. Não existindo fornecedor habilitado ou proposta de acordo com os requisitos do edital, o processo é encerrado sem êxito. Chamado de Licitação fracassada.

**DOCUMENTAÇÃO:** Registros no sistema. Despacho.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia.

**TEMPO LEGAL:** 1 dia.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.

**ITENS VERIFICADOS:** Edital do processo licitatório. Propostas dos fornecedores. Recursos.

**OBSERVAÇÃO:** Esta atividade ocorre via sistema do Comprasnet.

**ATIVIDADE:** 40.9

**DESCRIÇÃO:** ORGANIZA PROCESSO

**EXECUTOR:** Pregoeiro.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Organizar todo o processo para adjudicação.

**DOCUMENTAÇÃO:** Registros no sistema. Despacho.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia.

**TEMPO LEGAL:** 1 dia.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.

**ITENS VERIFICADOS:** Edital do processo licitatório. Propostas dos fornecedores. Recursos.

**OBSERVAÇÃO:** Sem observações.

**ATIVIDADE:** 41

**DESCRIÇÃO:** ADJUDICA

**EXECUTOR:** Pregoeiro.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Oficializar o (s) vencedor (es) do processo licitatório.

**DOCUMENTAÇÃO:** Registros no sistema. Adjudicação.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia.

**TEMPO LEGAL:** 1 dia.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.

**ITENS VERIFICADOS:** Edital do processo licitatório. Propostas dos fornecedores. Recursos.

**OBSERVAÇÃO:** Esta atividade ocorre via sistema do comprasnet.

**ATIVIDADE:** 42

**DESCRIÇÃO:** HOMOLOGA A AQUISIÇÃO

**EXECUTOR:** Pró-Reitor Administrativo.

**LEGISLAÇÃO:** Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 3.555; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539; IN-05 (2014) e IN-03 (2017).

**OBJETIVO:** Homologar o (s) vencedor (es) do processo licitatório.

**DOCUMENTAÇÃO:** Registros no sistema. Homologação.

**TEMPO NECESSÁRIO:** 1 dia.

**TEMPO LEGAL:** 1 dia.

**CONSULTA ALGUÉM:** Não.

**ITENS VERIFICADOS:** Edital do processo licitatório. Propostas dos fornecedores. Recursos.

**OBSERVAÇÃO:** Esta atividade ocorre via sistema do Comprasnet.

**APÊNDICE F – RESULTADO DO *CHECKLIST* (FOLHA DE VERIFICAÇÃO)  
BASEADO NA ISO/TR 26122**

**PROCESSO: Aquisição Por Pregão (Sistema De Registro De Preço)**

**1 - REVISÃO CONTEXTUAL (Item 5 da ISO/TR 26122)**

1	<p><b>Quais legislações regem ou regulamenta o processo analisado?</b></p> <p>Lei n. 8.666; Lei n. 9.784; Lei n. 10.520; Decreto n. 1.171; Decreto n. 2.271; Decreto n. 5.450; Decreto n. 7.892; Decreto n. 8.539.</p>
2	<p><b>Quais outros procedimentos específicos têm impacto no processo?</b></p> <p>Instruções Normativas 003, 004 e 005. <i>Checklist</i> da AGU; CATMAT, entre outros.</p>
3	<p><b>Onde está localizado o processo na instituição? Quais jurisdições?</b></p> <p>O caminho crítico do processo está localizado nos setores da Pró-Reitoria Administrativa da UFPB, sendo que a origem acontece nas unidades requisitantes internas (que pode ser qualquer setor da UFPB que tenha à PRA como Gestor financeiro). Outra jurisdição envolvida diretamente no processo é a Procuradoria Jurídica e os Fornecedores (licitantes), podendo ter interface com Requisitantes externos.</p>
4	<p><b>Quem são os principais responsáveis pelo processo analisado e quais resultados esperados?</b></p> <p>Os principais responsáveis são os funcionários da PRA, entre eles o pregoeiro e o Pró-Reitor Administrativo da UFPB. Espera-se como resultado final do processo um contrato de aquisição de materiais via pregão eletrônico.</p>
5	<p><b>Quem são os participantes envolvidos no processo analisado e onde estão localizados?</b></p> <p>Coordenador da Divisão de Materiais; Funcionários da Seção de Compras; Secretária do Gabinete do Pró-Reitor; Funcionários da Comissão Permanente de Licitação; Leiloeiro e o Pró-Reitor todos localizados na Pró-Reitoria Administrativa.</p> <p>Participam também os requisitantes internos que podem estar localizados em qualquer setor da UFPB, bastando apenas ser vinculados à PRA.</p> <p>Os Procuradores Jurídicos; Requisitantes externos e fornecedores que estão localizados externos à UFPB.</p>

**2 – ANÁLISE FUNCIONAL (Item 6 da ISO/TR 26122)**

1	<p><b>Quais são os departamentos, divisões, seções e funções administrativas envolvidas no processo?</b></p>
---	--

	As atividades do processo, ocorre em sua maioria na Pró-Reitoria Administrativa da UFPB, mais precisamente na Divisão de Materiais, Seção de Compras e Comissão Permanente de Licitação.
2	<b>Existe mais de uma jurisdição envolvida? Quais são elas?</b> Sim. Existe a UFPB, a Procuradoria Jurídica, os fornecedores e os requisitantes externos, quando houver.
3	<b>Existe terceirização?</b> Não.

### 3 – ANÁLISE SEQUENCIAL (Item 7 da ISO/TR 26122)

Identificação das Sequencias de Transações	
1	<b>O que inicia o processo e como é registrado?</b> O processo inicia-se com a emissão de um <i>e-mail</i> divulgando o período de abertura de processos de aquisição e contratação. É registrado através de um memorando circular.
2	<b>Quais são as sequências de transações do processo?</b> As sequencias de transações são determinadas através das atividades. Este processo foi registrado com 84 atividades.
3	<b>Como os participantes sabem que cada transação do processo foi concluída?</b> Geralmente, é emitido uma guia de movimentação do processo via SIPAC.
4	<b>Existem sequencias paralelas nesse processo? Se sim, onde convergem?</b> Sim. Existe a possibilidade em três momentos de ocorrerem sequencias paralelas no processo. Quando acontece eles convergem na atividade 09, na atividade 14 e/ou na atividade 28.
5	<b>Onde estão as decisões e transações do processo e como são registradas?</b> Existem 27 decisões no processo. E estão registradas como gateways exclusivos, um símbolo losango na cor verde que só permite um caminho.
6	<b>O que finaliza a sequência do processo e como é registrado?</b> Existem alguns eventos de final no processo. Entretanto, o principal é finalizado com a homologação da aquisição. E é registrado com a assinatura do Pró-Reitor autorizando a elaboração do contrato de aquisição com o fornecedor.
Identificação e análise das variações do processo	
1	<b>Existem procedimentos que identificam as variações que podem ocorrer no processo?</b> Não.

2	<p><b>Qual participante inicia ou aciona a variação do processo?</b></p> <p>A variação só ocorre se houverem novas demandas internas e externas que envolvam pedidos de compras afins. Quando ocorre, os funcionários da Seção de Compras (demandas internas) e os funcionários da CPL (demandas externas) são os responsáveis em acionar a variação.</p>
3	<p><b>Existem outras formas de executar a sequência de transações que às vezes são usadas? Em caso afirmativo, por quê?</b></p> <p>Não.</p>
4	<p><b>Quais eventos podem impedir que o processo siga seu padrão de rotina?</b></p> <p>Inconsistências nos sistemas (SIPAC ou SIASG); Erros na formulação dos documentos e registros exigidos.</p>
5	<p><b>Existem procedimentos de contingência estabelecidos que cobrem situações em que algo dá errado?</b></p> <p>Não.</p>
6	<p><b>Quais informações ou registros são gerados, armazenados ou transferidos para outros processos se houver variações na sequência de transações?</b></p> <p>São gerados processos, requisições e/ou IRP externas que serão consolidados com o processo do pedido inicial.</p>
<b>Estabelecer as regras que regem as transações constituintes identificadas</b>	
1	<p><b>Quais as transações contribuem para cumprir os requisitos regulamentares do processo?</b></p> <p>Todas as transações (atividades) que foram categorizadas como de valor agregado à instituição (VAI). Ou seja, as atividades 03; 07; 08; 10.1; 10.2; 15.2; 15.3; 20; 21; 24; 26; 27; 28; 29.3; 29.4; 30; 31; 32; 33; 34; 35; 36; 38.1; 38.2; 38.3; 38.4; 38.5; 38.6; 38.8; 39.1; 39.2; 39.3; 39.4; 39.5; 39.6; 39.7; 39.8; 39.9; 40.1; 40.2; 40.3; 40.4; 40.5; 40.6; 40.7; 40.8; 41; 42.</p>
2	<p><b>Quais transações são necessárias para iniciar, autorizar ou concluir o processo?</b></p> <p>Para iniciar o processo é a atividade 01-prepara o processo. Para autorizar existem três atividades que são obrigatórias por lei: as atividades 21-autoriza; 36-aprova e 41-adjudica. Para concluir o processo é a atividade 42-homologa a aquisição.</p>
3	<p><b>Quais são as transações que ajudam a monitorar o progresso e os resultados?</b></p> <p>São todas as atividades que tem como objetivo analisar. Representadas nas atividades 08; 10.2; 15.3; 18; 29.4; 35; 39.3; 40.1; 40.5.</p>
<b>Identificação das conexões para outros processos</b>	
1	<p><b>Esse processo requer entrada de outros processos?</b></p>

	Não.
2	<b>Esse processo produz saída que é exigida por outros processos? Em caso afirmativo, qual é a natureza da saída?</b> Sim. Com assinatura da homologação pelo Pró-Reitor é gerado o contrato, que será utilizado tanto nos processos de trabalho de emissão de empenho; processos de trabalho de entrega e recebimento de material, entre outros.
3	<b>Quais informações ou registros são gerados, armazenados ou transferidos para outros processos? Para onde eles são transferidos?</b> Contrato de aquisição de material. E são transferidos para diversos processos, como por exemplo, os processos de emissão de empenho.
4	<b>Que outro uso é feito dos registros ou informações geradas por este processo?</b> São usados para balizarem novos processos de aquisição que envolvam os mesmos materiais.

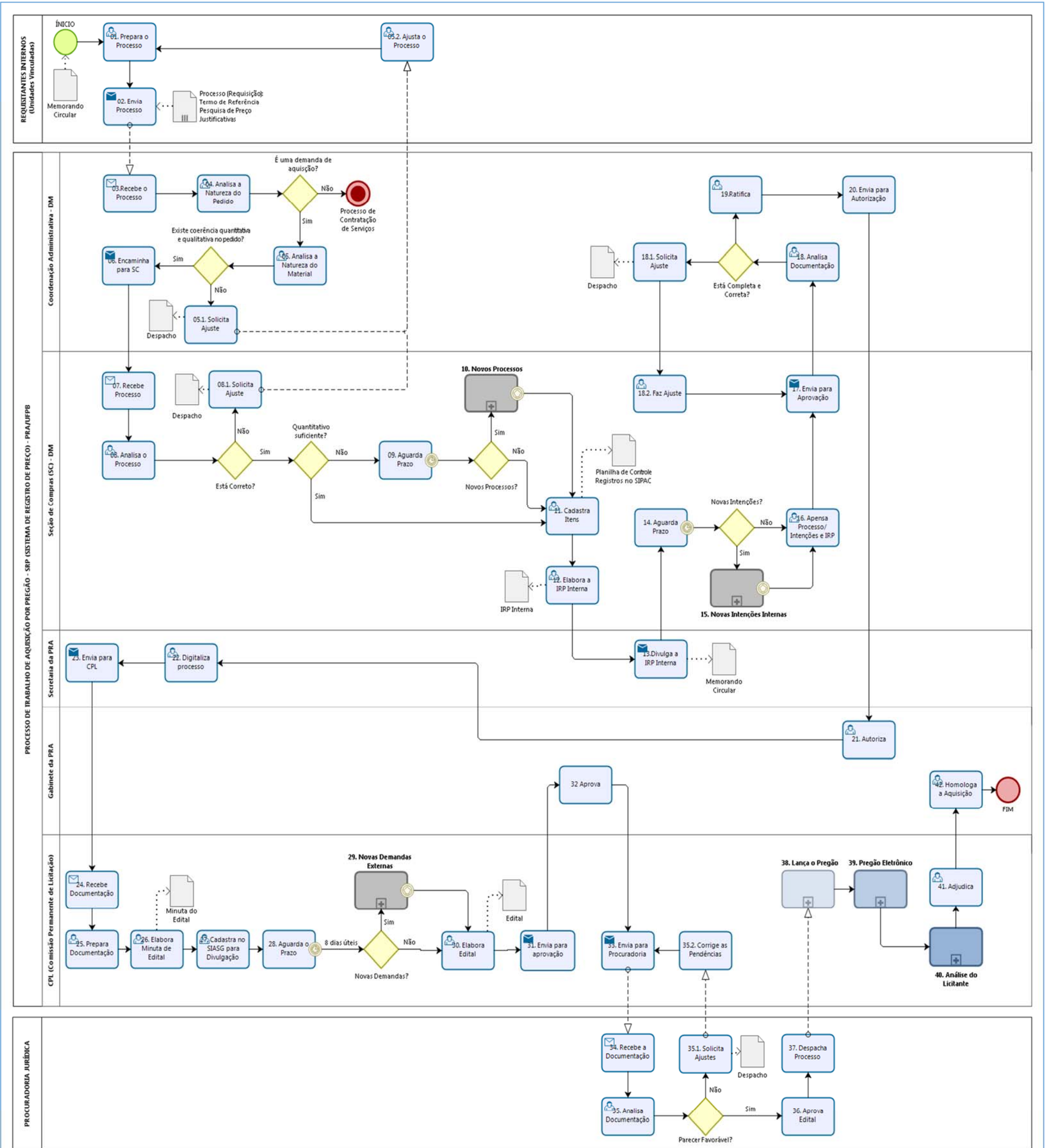
#### 4 – VALIDANDO COM OS PARTICIPANTES (Item 8 da ISO/TR 26122)

1	<b>Todas as transações necessárias no processo foram incluídas?</b> Sim.
2	<b>As razões documentadas para cada transação são precisas?</b> Sim.
3	<b>A sequência de transações e suas relações foram descritas com precisão?</b> Sim.
4	<b>As variações das sequências foram identificadas e documentadas?</b> Sim.
5	<b>Todos a (s) função (ões) foram identificadas e documentadas?</b> Sim.
6	<b>As ligações entre os processos foram identificadas e documentadas com precisão?</b> Sim.
7	<b>O contexto no qual a organização conduz seu processo de trabalho foi identificado e documentado com precisão?</b> Sim.
8	<b>As descrições e as terminologias usadas refletem o uso organizacional? Podem ser compreendidas facilmente?</b> Sim.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na ISO/TR 26122

# APÊNDICE G – FLUXOS DO PROCESSO DE AQUISIÇÃO POR PREGÃO ELETRÔNICO

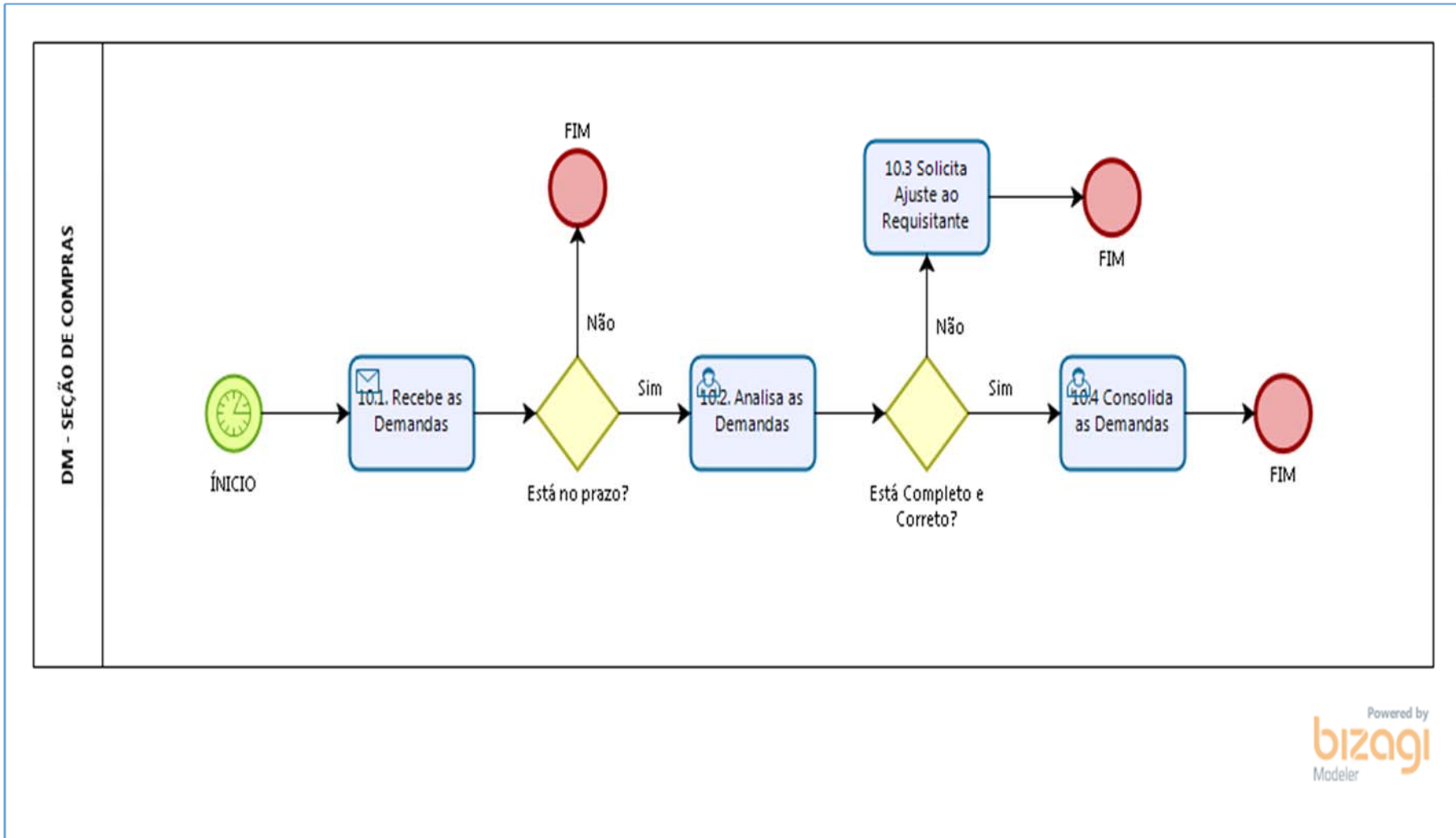
## 1 – FLUXO PRINCIPAL: Processo de Aquisição por Pregão Eletrônico da PRA/UFPB



Fonte: Elaborado pelo autor no Bizagi

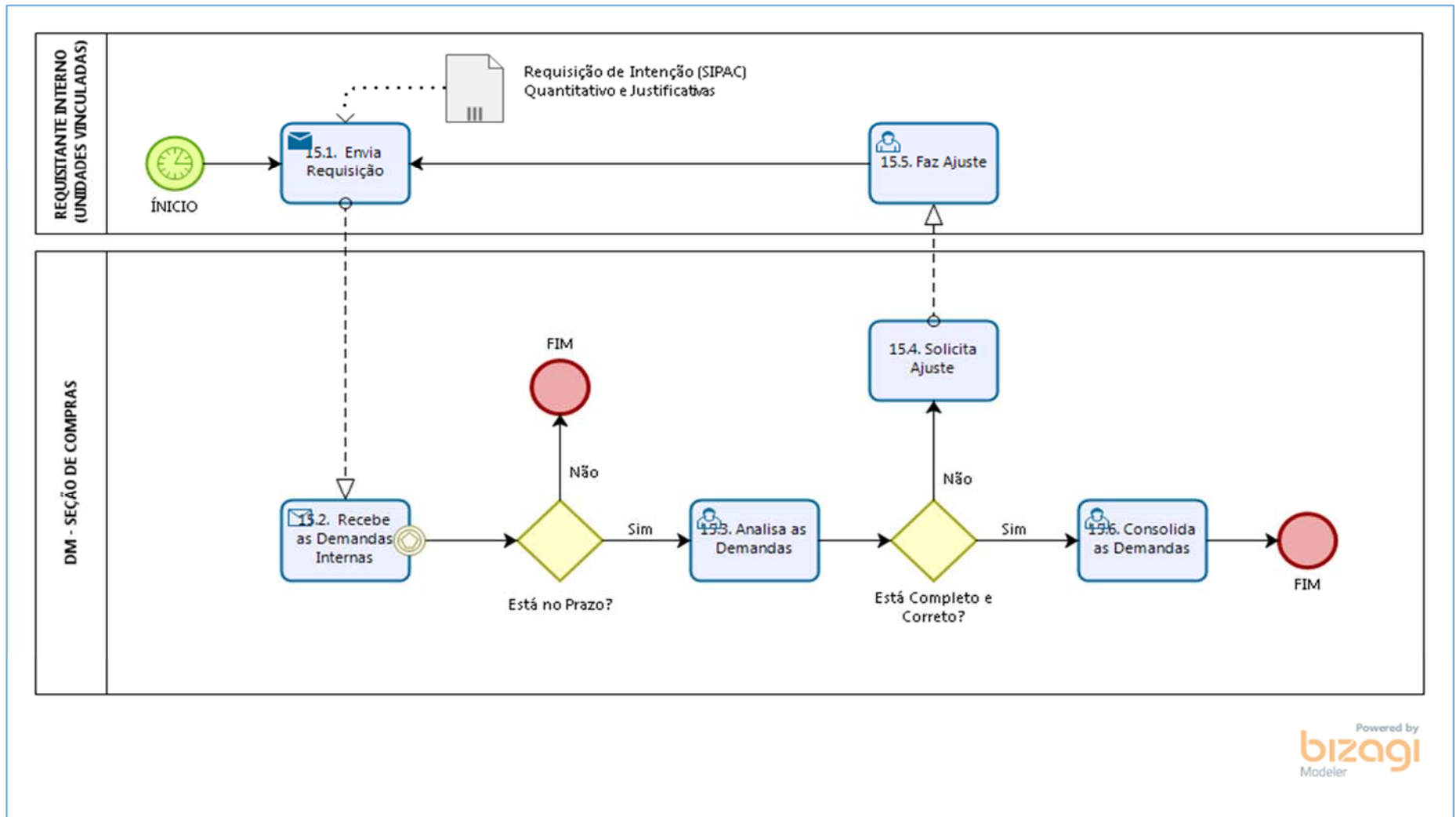


## 2 - SUBPROCESSO: Novos Processos



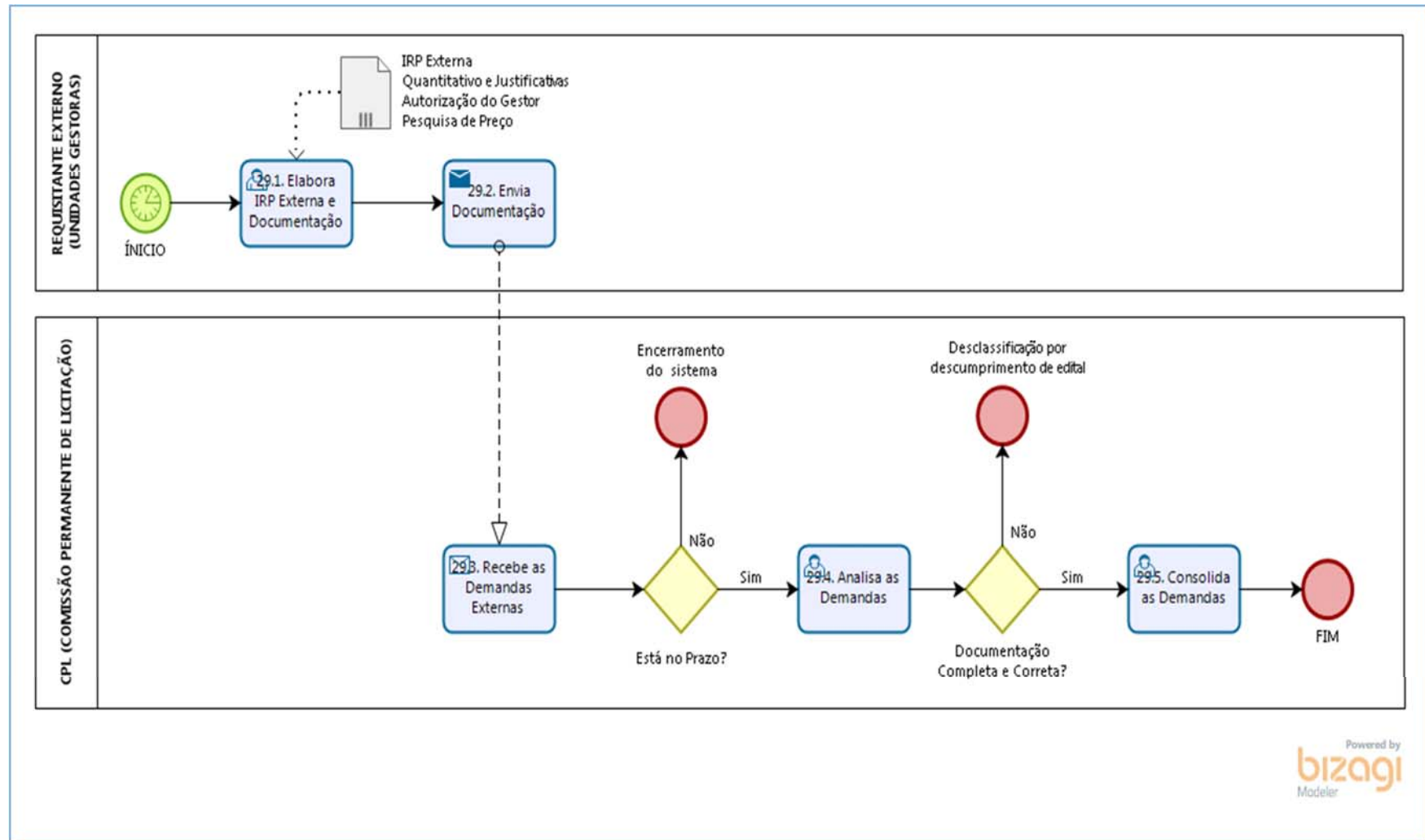
Fonte: Elaborado pelo autor no Bizagi

### 3 - SUBPROCESSO: Novas Intenções Internas

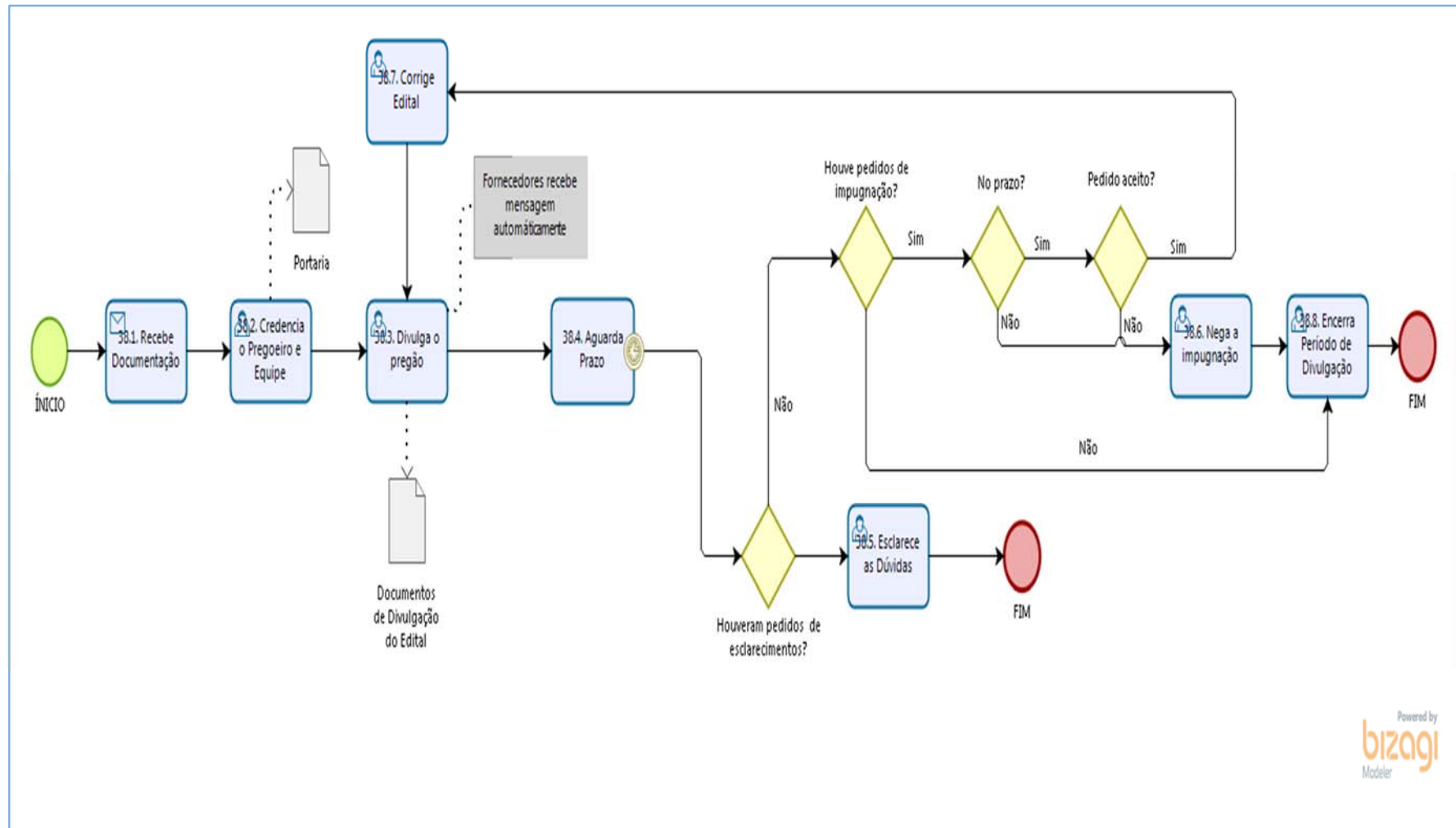


Fonte: Elaborado pelo autor no Bizagi

#### 4 - SUBPROCESSO: Novas Intenções Externas

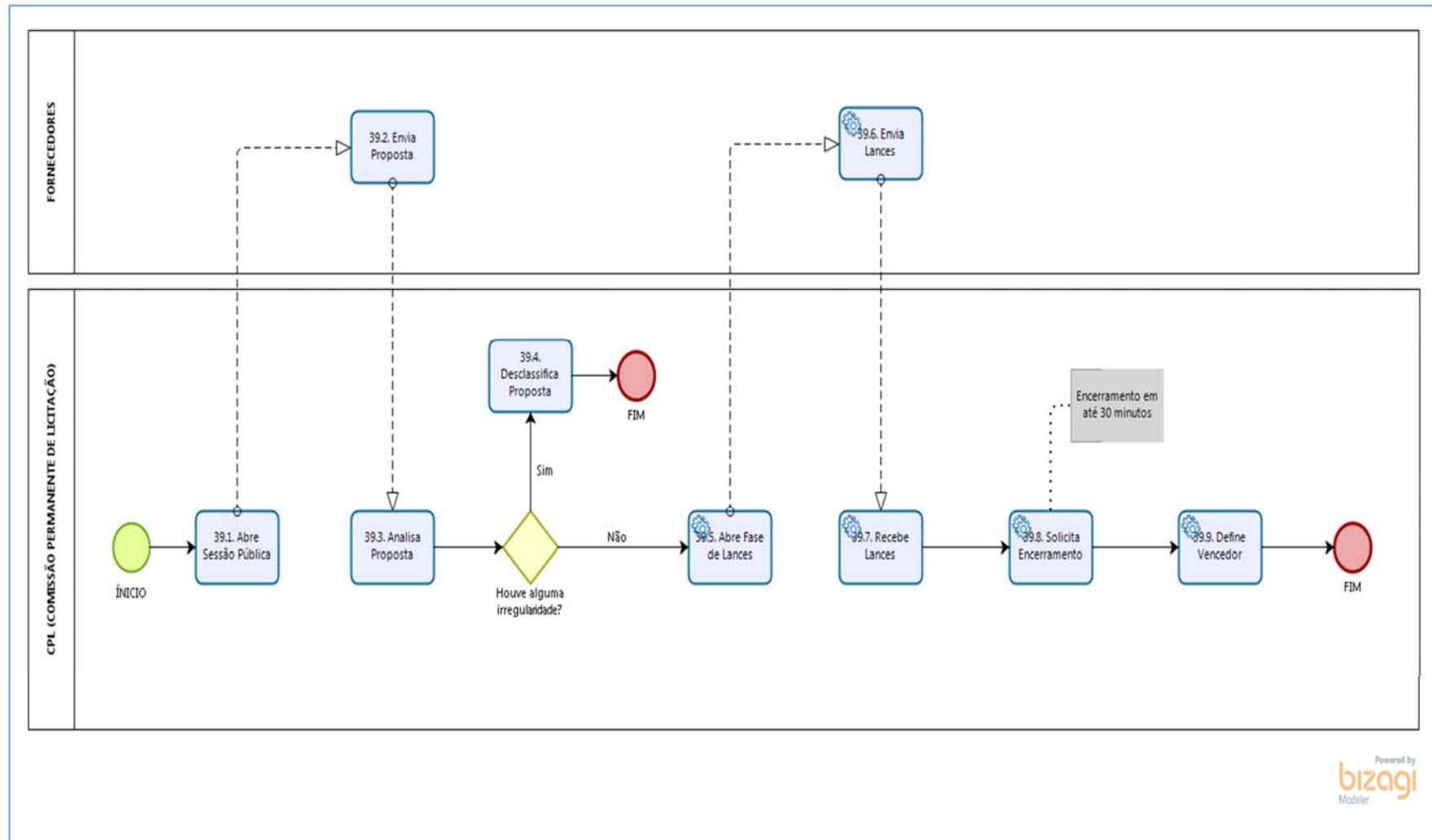


Fonte: Elaborado pelo autor no Bizagi

**5 - SUBPROCESSO: Lança o Pregão**

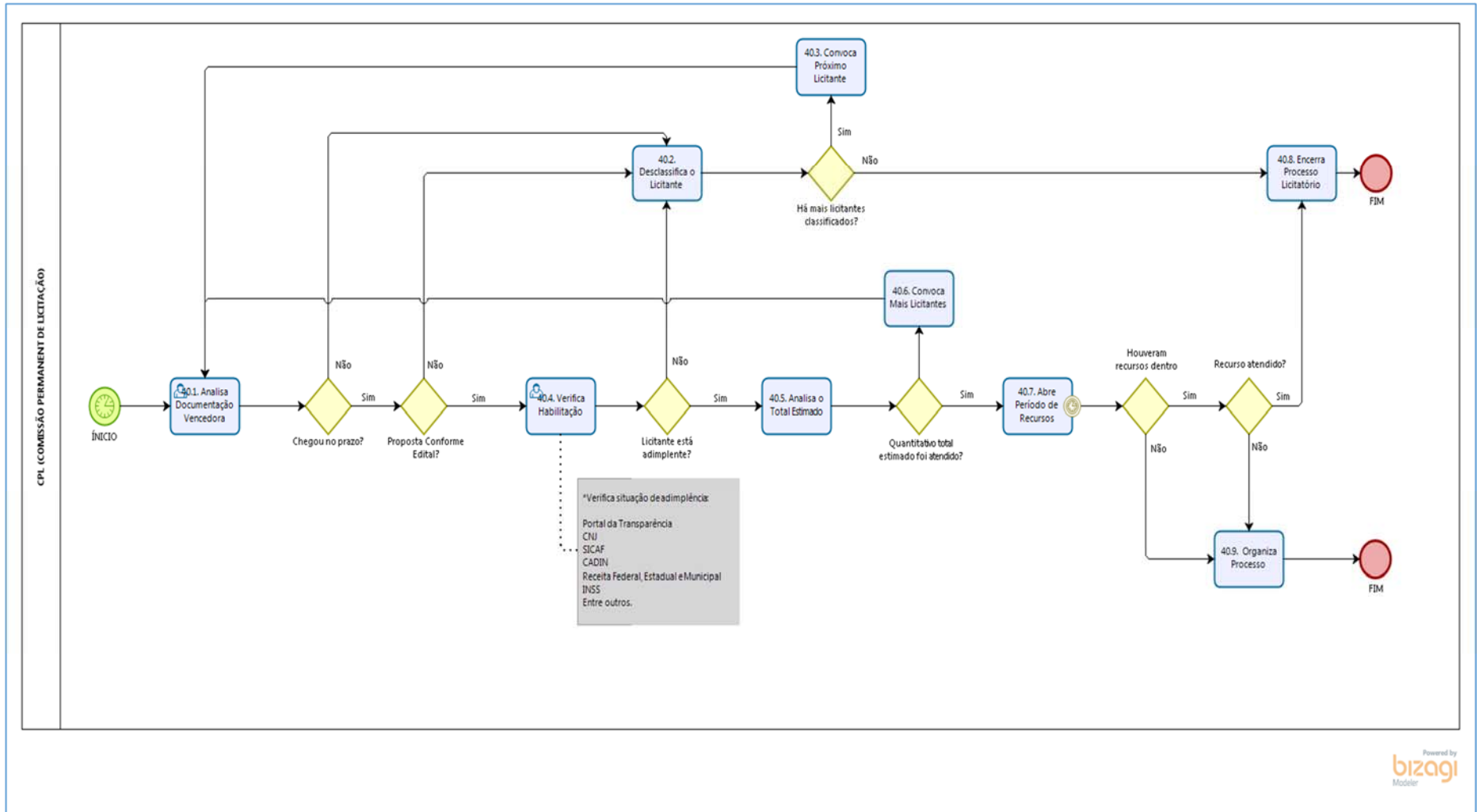
Fonte: Elaborado pelo autor no Bizagi

## 6 - SUBPROCESSO: Pregão Eletrônico



Fonte: Elaborado pelo autor no Bizagi

## 7 - SUBPROCESSO: Análise do Licitante



Fonte: Elaborado pelo autor no Bizagi

**ANEXO A – ORGANOGRAMA DA PRA**

Fonte: UFPB (2014, p. 83).

## ANEXO B – PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA

UFPB - CENTRO DE CIÊNCIAS  
DA SAÚDE DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DA PARAÍBA



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** ANÁLISE DOS FLUXOS INFORMACIONAIS NOS PROCESSOS DE TRABALHO DA PRÓ-REITORIA ADMINISTRATIVA (PRA) DA UFPB

**Pesquisador:** ISAAC ROZAS RIOS

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 94950418.0.0000.5188

**Instituição Proponente:** Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 2.923.549

#### Apresentação do Projeto:

Trata-se de um projeto de pesquisa egresso do PROGRAMA PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, do CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS, da UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA, do aluno ISAAC ROZAS RIOS, sob orientação da Prof. Dr. Wagner Junqueira de Araújo.

#### Objetivo da Pesquisa:

##### Objetivo Primário:

Analisar se os fluxos dos processos de trabalho da Pró-Reitoria Administrativa (PRA) da UFPB favorecem a gestão da informação, garantindo, a transparência e o acesso às informações.

##### Objetivos Secundários:

- Identificar os fluxos de informação e processo de trabalho da Pró-Reitoria Administrativa da UFPB;
- Modelar um fluxo do processo de trabalho;
- Analisar o fluxo do processo de trabalho e sua orientação para os registros da informação, acesso e transparência.

**Endereço:** UNIVERSITÁRIO S/N

**Bairro:** CASTELO BRANCO

**CEP:** 58.051-900

**UF:** PB

**Município:** JOÃO PESSOA

**Telefone:** (83)3216-7791

**Fax:** (83)3216-7791

**E-mail:** comitedeetica@ccs.ufpb.br



UFPB - CENTRO DE CIÊNCIAS  
DA SAÚDE DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DA PARAÍBA



Continuação do Parecer: 2.023.549

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

**Riscos:**

Existem riscos imprevisíveis. Entretanto, esses riscos são minimizados, pois, as informações e o nome do entrevistado serão mantidos em sigilo, quando da publicação dos resultados.

**Benefícios:**

Contribuir não só com a divulgação e transparência dos fluxos dos processos de trabalho da Pró-Reitoria Administrativa da Universidade Federal da Paraíba, mas também, melhorar o desempenho dos processos analisados, identificando pontos de melhorias de desempenho e poderá servir de fonte de conhecimento para formação de futuros profissionais que lidam com o gerenciamento e controle de registros, informações e processos, e, para futuras pesquisas que envolvam a temática.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

O presente projeto apresenta coerência científica, mostrando relevância para a academia, haja vista a ampliação do conhecimento, onde se busca, principalmente, analisar se os fluxos dos processos de trabalho da Pró-Reitoria Administrativa (PRA) da UFPB favorecem a gestão da informação, garantindo, a transparência e o acesso às informações.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Os termos de apresentação obrigatória foram anexados tempestivamente.

**Recomendações:**

RECOMENDAMOS QUE AO TÉRMINO DA PESQUISA O PESQUISADOR RESPONSÁVEL ENCAMINHE AO COMITÊ DE ÉTICA PESQUISA DO CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA, RELATÓRIO FINAL E DOCUMENTO DEVOLUTIVO COMPROVANDO QUE OS DADOS FORAM DIVULGADOS JUNTO À INSTITUIÇÃO ONDE OS MESMOS FORAM COLETADOS, AMBOS EM PDF, VIA PLATAFORMA BRASIL, ATRAVÉS DE NOTIFICAÇÃO, PARA OBTENÇÃO DA

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

TENDO EM VISTA O CUMPRIMENTO DAS PENDÊNCIAS ELENCADAS NO PARECER ANTERIOR, SOMOS DE PARECER FAVORÁVEL A EXECUÇÃO DO PRESENTE PROJETO, DA FORMA COMO SE APRESENTA, SALVO MELHOR JULZO.

Endereço: UNIVERSITÁRIO S/N  
Bairro: CASTELO BRANCO CEP: 58.051-900  
UF: PB Município: JOÃO PESSOA  
Telefone: (83)3216-7791 Fax: (83)3216-7791 E-mail: comitedeetica@ccs.ufpb.br

**UFPB - CENTRO DE CIÊNCIAS  
DA SAÚDE DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DA PARAÍBA**



Continuação do Parecer: 2.923.549

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Certifico que o Comitê de Ética em Pesquisa do Centro de Ciências da Saúde da Universidade Federal da Paraíba – CEP/CCS aprovou a execução do referido projeto de pesquisa.

Outrossim, informo que a autorização para posterior publicação fica condicionada à submissão do Relatório Final na Plataforma Brasil, via Notificação, para fins de apreciação e aprovação por este egrégio Comitê.

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1183185.pdf	28/08/2018 09:49:41		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_Detalhado.pdf	28/08/2018 09:49:10	ISAAC ROZAS RIOS	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_rosto.pdf	28/08/2018 09:45:38	ISAAC ROZAS RIOS	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Termo_consentimento_livre_esclarecimento.pdf	28/08/2018 09:44:32	ISAAC ROZAS RIOS	Aceito
Outros	Certidao_de_Qualificacao.PDF	01/08/2018 09:30:44	ISAAC ROZAS RIOS	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_de_Pesquisa.pdf	24/07/2018 12:15:22	ISAAC ROZAS RIOS	Aceito
Outros	Roteiro_da_Entrevista.pdf	24/07/2018 10:59:01	ISAAC ROZAS RIOS	Aceito
Outros	apendice_checklist.pdf	24/07/2018 10:57:25	ISAAC ROZAS RIOS	Aceito
Outros	termo_de_anuencia.pdf	24/07/2018 10:55:16	ISAAC ROZAS RIOS	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

**Endereço:** UNIVERSITÁRIO S/N

**Bairro:** CASTELO BRANCO

**CEP:** 58.051-900

**UF:** PB

**Município:** JOÃO PESSOA

**Telefone:** (83)3216-7791

**Fax:** (83)3216-7791

**E-mail:** comitedeetica@ccs.ufpb.br

UFPB - CENTRO DE CIÊNCIAS  
DA SAÚDE DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DA PARAÍBA



Continuação do Parecer: 2.923.549

JOAO PESSOA, 27 de Setembro de 2018

---

Assinado por:  
Eliane Marques Duarte de Sousa  
(Coordenador(a))

Endereço: UNIVERSITARIO S/N  
Bairro: CASTELO BRANCO CEP: 58.051-900  
UF: PB Município: JOAO PESSOA  
Telefone: (83)3216-7791 Fax: (83)3216-7791 E-mail: comitedeetica@ccs.ufpb.br